

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Maestría en Coaching y Cambio Organizacional

Desarrollo de herramientas de gestión en Imprimiendo Sueños



Autor: Lic. Lisi Cintia Senabre

Tutor: Mg. Mercedes Rago

Cohorte: XII / (2015 – 2016)

Defensa Oral y Pública (28/03/19)

Desarrollo de herramientas de gestión en Imprimiendo Sueños

Autor: Lisi Cintia Senabre

Universidad del Salvador



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Índice

Índice de Figuras.....	6
Índice de Tablas.....	7
Resumen	8
Summary.....	9
Desarrollo de Herramientas de Gestión en Impriendo Sueños.....	10
Planteamiento del Problema.....	14
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos.....	16
Preguntas de Investigación.....	16
Justificación.....	17
Viabilidad de la investigación.....	18
Evaluación de las Deficiencias en el Conocimiento del Problema.....	18
Aportes de la Investigación.....	18
Diagnóstico.....	18
Encuesta pre intervención.....	19
Observaciones en campo.....	26
<i>Cultura organizacional</i>	26
<i>Equipo de trabajo</i>	28
<i>Estilos de liderazgo</i>	29
Entrevistas con los líderes de la organización.....	30
Resumen del diagnóstico.....	31
Marco Teórico.....	32
Como Vencer las Barreras Organizativas (Argyris, 1993).....	33
Creando Organizaciones para el Futuro (Flores, 1994).....	33

El Impacto de las Barreras de Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones (Tesis Doctoral) (Suñé Torrents A., 2012).....	34
El Líder Resonante Crea Más (Goleman, Boyatzis & McKee, 2010).....	35
La Cultura del Ejemplo, Una Nueva Manera de Hacer Negocios (Taylor, 2006)	36
La Intervención Apreciativa (Varona Madrid, 2009).....	37
La Quinta Disciplina (Senge, 2009).....	38
La Sabiduría de los Equipos. (Katzenbach & Smith, 1999).....	39
Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva (Covey, 2015).....	40
Metamanagement (Kofman, 1999).....	43
Ontología del Lenguaje (Echeverría, 1994).....	44
Metodología y Diseño de la Intervención.....	46
Diseño de la Estrategia.....	47
Plan de Accion	52
Abordaje grupal.....	52
Talleres de distinciones.....	52
Ser – hacer – tener (Kofman F., 1999).....	53
Modelos mentales (Senge P., 2009).....	54
Pensamiento sistémico (Senge P., 2009).	54
Silencios del callar (Senge P., 2009).	54
Comunicación efectiva (O'Connor J. & Seymour J., 1995).	55
Afirmaciones y declaraciones (Echeverría R., 1994).....	55
Escucha (Echeverría R., 1994).....	55
Confianza y sinergia (Covey S., 2015).	56
Trabajo en equipo (Katzenbach, J. & Smith, D., 1999) y (Losada M. & Heaphy E., 2004).	56

Reuniones de discusión efectiva.....	56
Reuniones de reflexión en la acción.....	57
Abordaje individual.....	57
Encuentros de coaching individual.....	57
Implementación del Plan de Acción.....	57
Talleres de Distinciones.....	59
Taller 1: comunicación efectiva.....	59
Taller 2: comunicación efectiva.....	59
Taller 3: trabajo en equipo y pensamiento sistémico.....	59
Taller 4: trabajo en equipo y pensamiento sistémico.....	59
Reuniones de Discusión Efectiva.....	60
1º reunión de discusión efectiva.....	60
2º reunión de discusión efectiva.....	60
Encuentros de Coaching Individual.....	61
Reuniones de Reflexión en la Acción.....	62
Taller de Reuniones Efectivas.....	62
Preparación y Análisis de Datos.....	63
1. Confeccionar una Planilla Anual de Flujo de Fondos Bancarios.....	63
2. Confeccionar Órdenes de Trabajo por Proyecto.....	63
3. Implementar una Cartelera Informativa donde plasmar Listas de Precios, Producción Total, Calendario de Entregas y Listado de Órdenes de Trabajo.....	65
4. Llevar Registro de Cantidad de Impresiones Realizadas de cada Máquina.....	66
Encuesta Post Intervención.....	67
Resultados Indirectos.....	72
Conclusiones y Recomendaciones.....	75

Aprendizajes del Investigador.....	77
Referencias Bibliográficas.....	80
Referencias No Bibliográficas	82
Anexos.....	83



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Índice de Figuras

Figura 1. Línea de Tiempo Imprimiendo Sueños, de autoría del investigador.....	12
Figura 2. Organigrama Imprimiendo Sueños, de autoría del investigador.....	13
Figura 3. Unidades de Negocio y Tipos de Producto de Imprimiendo Sueños, de autoría del investigador.....	14
Figura 4. Resultados entrevistas pre intervención – rutinas defensivas.....	21
Figura 5. Resultados entrevistas pre intervención – factores del contexto.....	22
Figura 6. Resultados entrevistas pre intervención –rendimientos de la organización.....	23
Figura 7. Estilos de liderazgo, de autoría del investigador.....	36
Figura 8. Matriz del tiempo, de autoría del investigador.....	42
Figura 9. Proceso orden de trabajo e imágenes, de autoría del investigador.....	65
Figura 10. Resultados entrevistas post intervención – rutinas defensivas.....	67
Figura 11. Resultados entrevistas post intervención – factores del contexto.....	68
Figura 12. Resultados entrevistas post intervención –rendimientos de la organización.....	69
Figura 13. Comparativo resultados encuestas pre y post intervención, preguntas con connotación positiva, de autoría del investigador.....	73
Figura 14. Comparativo resultados encuestas pre y post intervención, preguntas con connotación negativa, de autoría del investigador.....	74

Índice de Tablas

Tabla 1. Resultados encuesta pre intervención, septiembre 2017.....	24
Tabla 2. Cronograma del Diagnostico Septiembre, Octubre y Noviembre 2017....	49
Tabla 3. Estrategia de intervención según el proceso de cambio en ocho fases de Kotter (1996).....	51
Tabla 4. Implementación del Plan de Acción, de autoría del investigador.....	58
Tabla 5. Análisis de resultados encuestas pre y post intervención, mayo 2018.....	70



Resumen

El presente trabajo de investigación fue realizado entre los meses de septiembre 2017 y mayo 2018, en una PyME dedicada a las impresiones digitales para empresas y eventos.

Al iniciar la investigación, la organización atravesaba una mudanza, la incorporación de personal, una licencia anticipada de su responsable administrativa, y presentaba deudas. El dueño y su asistente identificaban como necesidad principal organizarse en pos de alcanzar un equilibrio entre su vida profesional y personal.

El diagnóstico organizacional contempló una encuesta, entrevistas a los líderes y observaciones en campo, consensuando con los líderes orientar la intervención al desarrollo de herramientas de gestión que contribuyeran con una mejor organización de la empresa. Los puntos de apalancamiento para el diseño de la estrategia de intervención fueron la cultura organizacional, los estilos de liderazgo y el trabajo en equipo.

La implementación de la estrategia y plan de acción incluyó talleres, reuniones y conversaciones de Coaching con los líderes de la organización.

Tras dicha implementación, se evidenció el logro de los objetivos planteados, y de otros resultados indirectos. Asimismo, se incorporaron nuevas prácticas que probablemente contribuirán a que el cambio sea sostenible en el tiempo.

Palabras clave: Coaching organizacional, intervención, investigación, maestría, aprendizaje.

Summary

This research work was carried out in a SME dedicated to digital printing for companies and events between September 2017 and May 2018.

At the beginning of the research, the organization was moving to a new location, hiring staff, dealing with the early leave of its Administrative Representative and incurring into debts. The owner and his assistant identified that the main need was organize themselves to achieve a balance between their professional and personal lives.

The organizational diagnosis included a survey, interviews with the leaders and field observations, agreeing with the leaders to aim the intervention towards the development of management tools that would contribute to a better organization of the company. The leverage points for the intervention strategy design were organizational culture, leadership styles and teamwork.

The strategy implementation and action plan included workshops, meetings and Coaching conversations with the organization leaders.

After the implementation, the achievement of proposed goals and other indirect results were evident. Likewise, new practices were incorporated that would probably add to a sustainable change over time.

Keywords: organizational coaching, intervention, research, master, learning.

Desarrollo de Herramientas de Gestión en Imprimiendo Sueños

Imprimiendo Sueños, nombre de fantasía que se utilizó a fin de resguardar la confidencialidad de la empresa en cuestión, es una organización orientada a brindar servicios integrales de diseño gráfico e impresión a empresas y eventos. Se origina en el año 1983, año en el cual su dueño, a quien se denominó Oscar para resguardar su identidad en la investigación, adquiere la concesión del centro de copiado de la fundación de un renombrado hospital público de pediatría de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dicho centro consistía en una máquina fotocopidora ubicada en uno de los pasillos del hospital, a cargo de Oscar, único empleado de la organización. El mismo estaba destinado a suplir exclusivamente la demanda del personal de la fundación en el marco de sus jornadas, capacitaciones y eventos.

En 1989, frente a la demanda exponencial de servicios, el centro se establece en una oficina exclusiva del 5to piso del hospital, y Oscar amplía su oferta a la impresión digital a color, diseño gráfico, y encuadernado, contratando 2 empleados en relación de dependencia. Esta profesionalización del centro de copiado favoreció en diversificar la cartera de clientes en distintas asociaciones, fundaciones y sociedades médicas ofreciendo nuevos productos. Posteriormente, Oscar contempló la necesidad de establecer, adicionalmente al centro de copiado, un taller, materializándose ese mismo año en el barrio de San Cristóbal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, e incorporando un nuevo empleado.

En 1992, la creciente demanda de servicios y la necesidad de maquinarias de mayor tiraje y caras, promovió que Imprimiendo Sueños se asociara con dos empresarios, trasladando su taller al barrio de Boedo donde compartían instalaciones y maquinarias. Entre sus clientes más importantes figuraban: Naciones Unidas Asociación Internacional de la enfermedad de Parkinson y trastornos de movimiento, Unión Internacional de Angiología, Asociación Mundial de Psiquiatría, Global Business Travel, Comité Olímpico Internacional,

entre otros. Entre sus principales competidores se identificaron Palliso Diseño S.A. y Viewpoint. También en el año 1992, Imprimiendo Sueños participó como socio fundador del Buenos Aires Convention & Visitors Bureau – BAC&VB, entidad sin fines de lucro orientada al posicionamiento de la ciudad como sede de eventos internacionales; y socio fundador de la Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Congresos, Ferias y Proveedores de la República Argentina – AOCA.

Frente al crecimiento de la organización, en 1998 se incorporó una persona como asistente del dueño, a quien por motivos de confidencialidad se denominó Elena, con tareas diversas que incluían: contacto con el personal, participación de reuniones con clientes, control de la administración, entre otras. A partir de ese año, comenzaron a colaborar informalmente los dos hijos de Oscar, al punto de trabajar tiempo completo en el año 2014.

En lo expresado en folletería de la organización y en su página web declaraban estar posicionados en el mercado como una de las principales imprentas digitales de la Argentina, especializada en proveer soluciones gráficas, desarrollo de imagen institucional, como así también diversidad de publicaciones, tanto para entidades médicas, como para empresas, eventos y congresos, utilizando maquinarias de última tecnología de bajo impacto ambiental.

Al momento de la intervención, Imprimiendo Sueños mantenía la concesión del centro de copiado de la fundación. Asimismo, desvinculados de sus socios, se encontraban en mudanza a un nuevo taller en la localidad de Munro, Provincia de Buenos Aires, ubicado en un espacio compartido con otra imprenta, pero sin ningún vínculo societario, de metodología offset a gran escala. Dicho espacio pertenecía a dos dueños con quienes Oscar mantenía una larga relación y proyectaba complementarse e intercambiar negocios.

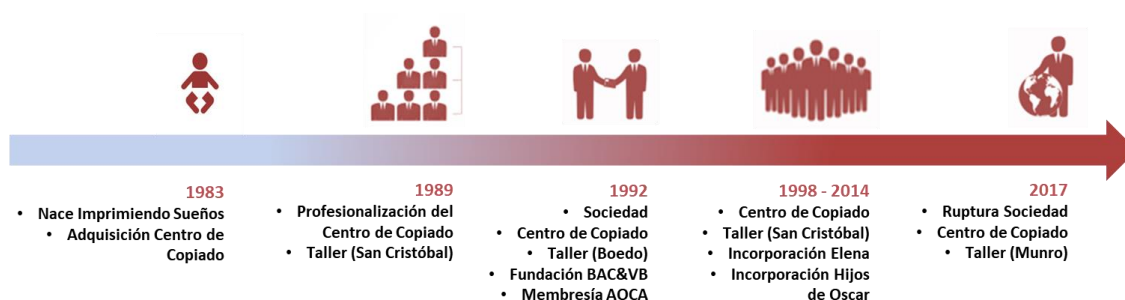


Figura 1. Línea de Tiempo Imprimiendo Sueños, de autoría del investigador.

En el mes de septiembre 2017, Oscar y Elena accedieron a realizar la primera reunión con el investigador en las instalaciones del taller de Munro y, posteriormente, se realizó una visita al centro de copiado. De lo obtenido en esta oportunidad, se destaca:

La organización contaba con 9 empleados, 5 se encontraban en relación de dependencia, mientras que Oscar, sus dos hijos, y Elena, facturaban a la empresa como monotributistas. Imprimiendo Sueños no contaba con un organigrama, infiriéndose una estructura del tipo piramidal, encabezada por el dueño, quien centralizaba el control de las dos unidades de negocio, las decisiones acerca de las estrategias comerciales, el trato con clientes y proveedores, la confección de presupuestos, la compra de maquinarias y la selección y gestión del personal.

Por su parte, Elena, asistía al dueño en el gerenciamiento del personal, respondía directamente a él, y supervisaba las tareas administrativas-contables de ambas unidades de negocio, a cargo de una empleada que estaba por comenzar su licencia por maternidad anticipada. Esta situación le permitía estar al tanto de los egresos de la organización, no así de los ingresos proyectados, a cargo exclusivamente de Oscar. Elena aseguraba contar con cierta autonomía para la toma de decisiones y la supervisión del centro de copiado y del taller.

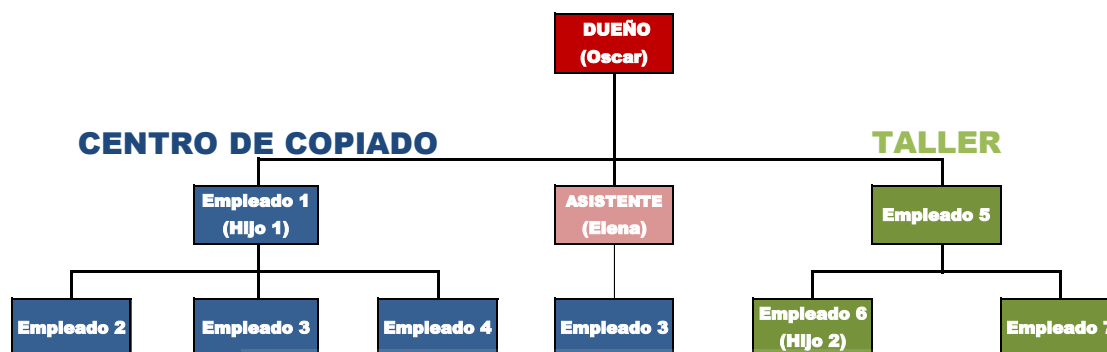


Figura 2. Organigrama Imprimiendo Sueños, de autoría del investigador.

Se informó al investigador que Elena contaba con un 2% de las acciones de la compañía, según una reciente modificación del Estatuto por parte de Oscar. En el mismo, se dejó constancia que Oscar tendría el 93% de las acciones, su hijo mayor el 5%, y Elena un 2%.

Debajo en la estructura, se identificaron 7 empleados distribuidos en el centro de copiado y el taller. Dentro del centro de copiado se identificó al hijo mayor del dueño como responsable, (Hijo 1), al empleado de mayor antigüedad (Empleado 2), a quien comenzaba su licencia médica anticipada (Empleado 3), y a quien llevaba una semana de incorporación (Empleado 4). La particularidad del Empleado 3 es que se desempeñaba como empleada administrativa del centro y del taller. Dentro del taller, se observó un responsable (Empleado 5), a quienes reportaban el hijo menor del dueño (Hijo 2) y un empleado recientemente incorporado y en formación (Empleado 7).

En sus unidades de negocio desarrollaba tres tipos de productos: en el centro de copiado realizaban impresiones propias de las actividades de la fundación. En el taller se imprimía material para congresos y eventos, y producción gráfica general. Se informa que, en ocasiones, se utiliza uno u otro espacio para trabajos urgentes.

		UNIDADES DE NEGOCIO	
		Centro de Copiado	Taller
T I P O S D E P R O D U C T O		Impresiones de la Fundación	
		Producción Gráfica General	
		Impresiones para Congresos y Eventos	

Figura 3. Unidades de Negocio y Tipos de Producto de Imprimiendo Sueños, de autoría del investigador.

El centro de copiado de la fundación les proveía de un flujo de dinero constante y relativamente fijo durante el año, mientras que, la producción del taller, representaba un ingreso no constante, dependía de la temporada de los eventos, pero mucho más importante a nivel económico. En efecto, un gran evento podía representar la facturación anual del centro de copiado.

Planteamiento del Problema

Durante las primeras entrevistas realizadas con el dueño y su asistente, ambos manifestaban necesitar con urgencia organizarse, tanto a nivel organizacional como a nivel personal. Compartían el hecho de sentirse agotados, preocupados, y perdidos respecto a encontrar la manera de vivir mejor, y continuar sosteniendo la organización. Ambos deseaban lograr un equilibrio entre su vida profesional y personal, al punto de contemplar la idea de vender todo y buscar un trabajo, de ser necesario.

El dueño, por su parte, había sufrido un infarto hacía dos años, y se mostraba preocupado de incurrir en otro infarto de continuar con aquel ritmo de inmediatez, atención ininterrumpida de todos los temas de Imprimiendo Sueños. Inclusive, durante el transcurso del diagnóstico, el dueño sufrió arritmias por exceso de trabajo y preocupaciones, que lo obligaron a re coordinar reuniones con el investigador. En ese contexto, manifestó su miedo a morir en cualquier momento, lo cual le impedía proyectar su organización al mediano – largo plazo.

Elena, por su parte, identificaba actividades que quería desarrollar dentro y fuera de la organización, sin embargo, decía no encontrar nunca el tiempo ya que siempre estaba ayudando a Oscar a resolver urgencias.

En el período vacacional que incluyó la investigación, Oscar y Elena no tomaron vacaciones, por tercer año consecutivo, ya que no contaban con el dinero suficiente para hacerlo. En efecto, optaron por pagar los sueldos de sus empleados en relación de dependencia, y no cobrar sus propios sueldos. Asimismo, para poder abonar los aguinaldos de sus empleados, decidieron incurrir en un nuevo préstamo bancario, incrementando su deuda.

Otro aspecto destacado en esta etapa, fue identificar que ni Oscar ni Elena conocían el estado económico-financiero de la organización en su totalidad. Ambos manifestaban que cada fin de mes era una ruleta, y rezaban porque dieran los números.

En base a la información recabada por el investigador durante la etapa de diagnóstico, se concluyó que el aspecto prioritario a abordar en Imprimiendo Sueños era el desarrollo de herramientas de gestión que les permitiera recolectar, registrar, compartir, medir y controlar información y recursos. A partir de dicha implementación, los líderes de Imprimiendo Sueños obtendrían una visión sistémica de la organización, podrían mejorar la comunicación interna, y les permitiría anticipar y planificar su situación económica-

financiera, todo en pos de colaborar con la efectividad y sustentabilidad de la organización, y su mejora en calidad de vida. Es por esto que, el investigador, junto con los líderes de la organización, acordaron trabajar sobre los siguientes objetivos:

Objetivo General

Desarrollar herramientas de gestión en Imprimiendo Sueños.

Objetivos Específicos

1. Confeccionar una planilla anual de flujo de fondos bancarios.

Indicador de logro: Elaboración de una planilla donde se registren ingresos y egresos anuales de fondos bancarios de la organización a partir del mes de mayo 2018.

2. Confeccionar órdenes de trabajo por proyecto.

Indicador de logro: Elaboración de documentos donde se registren datos de cada proyecto cotizado, a partir del mes de mayo 2018.

3. Implementar una cartelera informativa donde plasmar listas de precios, producción total, calendario de entregas y listado de órdenes de trabajo.

Indicador de logro: Armado de una cartelera donde se registren listas de precios, producción total, calendario de entregas y listado de órdenes de trabajo, a partir del mes de mayo 2018.

4. Llevar registro de cantidad de impresiones realizadas por cada máquina.

Indicador de logro: Elaboración de una planilla que contemple grillas y gráficos para permitir la visualización de la cantidad de impresiones que genera cada máquina mensualmente, a partir del mes de abril 2018.

Preguntas de Investigación

Considerando la información recabada de la organización durante la etapa de diagnóstico (septiembre-noviembre 2017), se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cómo contribuir al desarrollo de herramientas de gestión con herramientas de coaching organizacional?
2. ¿Qué competencias necesitan incorporar para desarrollar las herramientas de gestión que se proponen?
3. ¿Qué conversaciones o reuniones están haciendo falta para poder alcanzar estos objetivos?

Justificación

El presente trabajo final de maestría tuvo como objetivo la integración y aplicación en campo de aprendizajes obtenidos durante la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del Salvador. La aplicación teórico-práctica propició una profunda incorporación y comprensión de las distinciones adquiridas a lo largo de la Maestría, como así también colaboró positivamente en el entorno organizacional real en el que se intervino.

En la búsqueda de impactar positivamente en esta primera intervención, se aplicaron modelos teóricos acordes a las necesidades detectadas en la organización en pos a asistir a las personas implicadas, y a sus resultados, propiciando la reflexión y puesta en práctica de nuevas estrategias de acción, ampliando la consciencia sobre las circunstancias organizacionales y la capacidad de acción del grupo.

Si bien el primer contacto del investigador con la organización, junto con la propuesta del proceso de intervención, se realizó en el mes de abril de 2016 (Anexo A), recién en el mes de septiembre de 2017 el dueño de la organización y su responsable de administración, tras encontrarse en un momento de cambios internos, accedieron a una entrevista. El problema manifiesto fue la necesidad de organización interna, considerando que el aporte del investigador a través de su formación en Coaching y Cambio Organizacional podía resultar de ayuda en el proceso de cambio necesario.

Viabilidad de la Investigación

El investigador priorizó la elección de una organización interesada en atravesar un cambio acompañada de un coach organizacional en formación, que mantuviera apertura e interés por el proceso. Desde el primer momento, tanto el dueño como la responsable de administración pusieron a disposición del investigador toda la información solicitada por éste, como así también su compromiso y proactividad en participar de los distintos encuentros para ahondar en la problemática a trabajar y disipar inquietudes.

La disposición fue plena, como así también los permisos para visitar las instalaciones y acceder a documentación confidencial, según lo considerara necesario el investigador en el marco del proceso de intervención.

Evaluación de las Deficiencias en el Conocimiento del Problema

La organización dejó de manifiesto que no había habido investigaciones o intervenciones previas dentro de la organización.

Aportes de la Investigación

El siguiente trabajo final de maestría tiene como fin colaborar, desde los aprendizajes del investigador, en cerrar una brecha de efectividad en una organización utilizando distinciones obtenidas en la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional.

Como resultado, se obtuvo el desarrollo de herramientas de gestión en Imprimiendo Sueños que colaboraron en mejorar la organización interna, impactando directamente en la efectividad y ecología del equipo y de sus líderes.

Diagnóstico

El desarrollo del siguiente diagnóstico fue producto de diversas fuentes: Entrevistas realizadas a los líderes de la organización; Encuesta pre intervención con todos los empleados de la organización; 7 reuniones realizadas con Oscar y Elena; 1 reunión con Oscar, Elena, Hijo 1 y Empleado 5; 4 observaciones en campo de ambas unidades de

negocio; 1 observación en su desempeño como proveedor de un evento; el análisis de documentación facilitada por la organización (Anexo B, E, F, G, H, I, J, K).

A partir de los modelos teóricos desarrollados a continuación, estudiados en la Maestría de Coaching y Cambio Organizacional, se presenta el siguiente diagnóstico de la organización Imprimiendo Sueños.

- Como vencer las barreras organizativas (Argyris, 1993)
- Creando organizaciones para el futuro (Flores, 1994)
- El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones (Tesis Doctoral) (Suñé Torrents A., 2012)
- El Líder Resonante crea más (Goleman, Boyatzis & McKee, 2010)
- La Cultura del Ejemplo, una nueva manera de hacer negocios (Taylor, 2006)
- La Intervención Apreciativa (Varona Madrid, 2009)
- La Quinta Disciplina (Senge, 2009)
- La sabiduría de los equipos. (Katzenbach & Smith, 1999)
- Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva (Covey, 2015)
- Metamanagement (Kofman, 1999)
- Ontología del Lenguaje (Echeverría, 1994)

Encuesta pre intervención.

Durante el mes de septiembre de 2017, se realizó una encuesta pre intervención, de forma presencial, con los 9 empleados de Imprimiendo Sueños (Anexo C, D).

Para la confección de la misma, se utilizaron como referencia las preguntas del trabajo de investigación de Suñé Torrents A. (2012). Las respuestas obtenidas fueron medidas de acuerdo a la escala Likert entre 1 y 5, indicando el grado de acuerdo con la afirmación (1: Nunca, a 5: Siempre). Según selección del investigador, tras las primeras observaciones de la organización, la encuesta se dividió en 24 preguntas, utilizando tres ejes

de análisis: Conceptos de rutinas defensivas; Factores del contexto y; Rendimiento de la organización.

Dentro de los conceptos de rutinas defensivas, se entrevistó acerca de la expresión de ideas, es decir, a la capacidad que tenía el equipo de mostrar un nivel de apertura alto frente a los diversos puntos de vista compartidos, promoviendo un análisis de cada uno de ellos; y de la coherencia entre pensamiento y acción, concepto vinculado a las rutinas defensivas entre la teoría expuesta, y la teoría en uso.

Dentro de los factores externos, se abordaron aquellos vinculados a la satisfacción, a la confianza y a la eficacia en la comunicación.

Respecto de la satisfacción, Suñé Torrents A. (2012) manifiesta que se circunscribe a tres dimensiones básicas: el acuerdo o desacuerdo frente a las relaciones de colegas, frente a la naturaleza del trabajo que realiza y frente al estilo de dirección empleado por su superior en jerarquía.

Respecto a la confianza, se aborda la temática incluyendo los conceptos de confiabilidad y confianza como capacidad. Respecto de la comunicación, se la concibe como la clave para la coordinación de acciones de los integrantes de una organización, ya que promueve la interpretación colectiva y, por ende, el aprendizaje colectivo.

Por último, se utilizaron preguntas vinculadas a conceptos asociados al rendimiento organizativo. El mismo abarca la eficacia y la eficiencia de la organización. El detalle de los resultados de esta encuesta se plasma en detalle en el Anexo C.

Para realizar el análisis cuantitativo de los resultados obtenidos, siguiendo lineamientos de Suñé Torrents A. (2012), se procedió a identificar aquellas afirmaciones calificadas en sentido negativo, es decir, que detentan la presencia de barreras defensivas, siendo éstas las preguntas n°: 3, 4, 5, 6, 7, 17, 18, 21, respectivamente. El resto de las afirmaciones se observan como positivas (sin presencia de barreras defensivas).

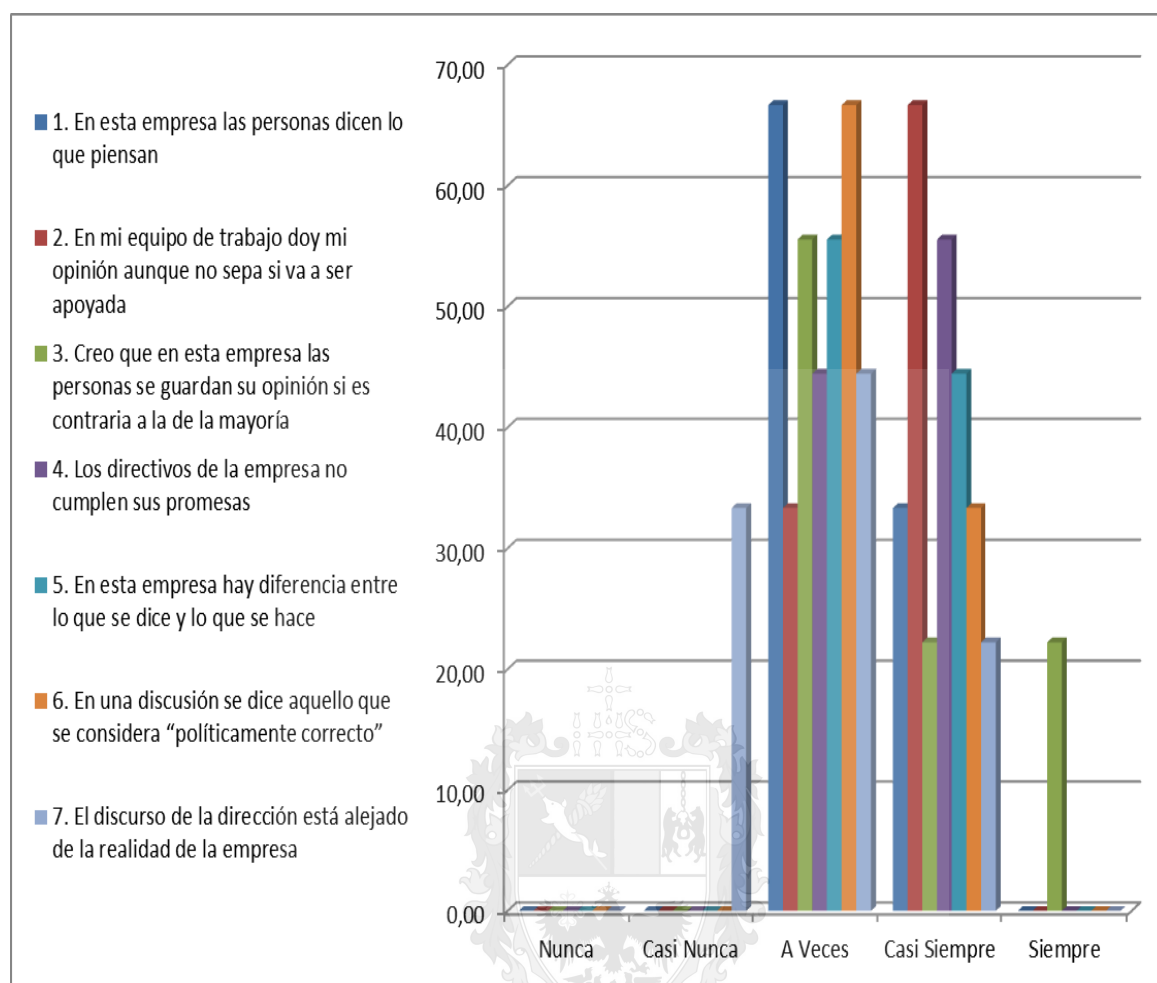


Figura 4. Resultados entrevistas pre intervención – rutinas defensivas.

A fin de poder realizar una medición de cambios suscitados tras la intervención de la investigación, se procedió a multiplicar la cantidad de personas por un total de 1 a 5, según correspondiera a la respuesta seleccionada, correspondiente el puntaje 1 a “Nunca”, 2 a “Casi Nunca”, 3 a “A veces”, 4 a “Casi Siempre” y, finalmente, 5 a “Siempre”.

En todas las afirmaciones el puntaje máximo posible de alcanzar constituye a 45, representando éste al 100%. El investigador consideró la opción “A veces” como la media de puntaje. Es decir, 27 puntos equivaldrían a la media, resultante de 9 personas contestando por el valor de “A veces”, 3).

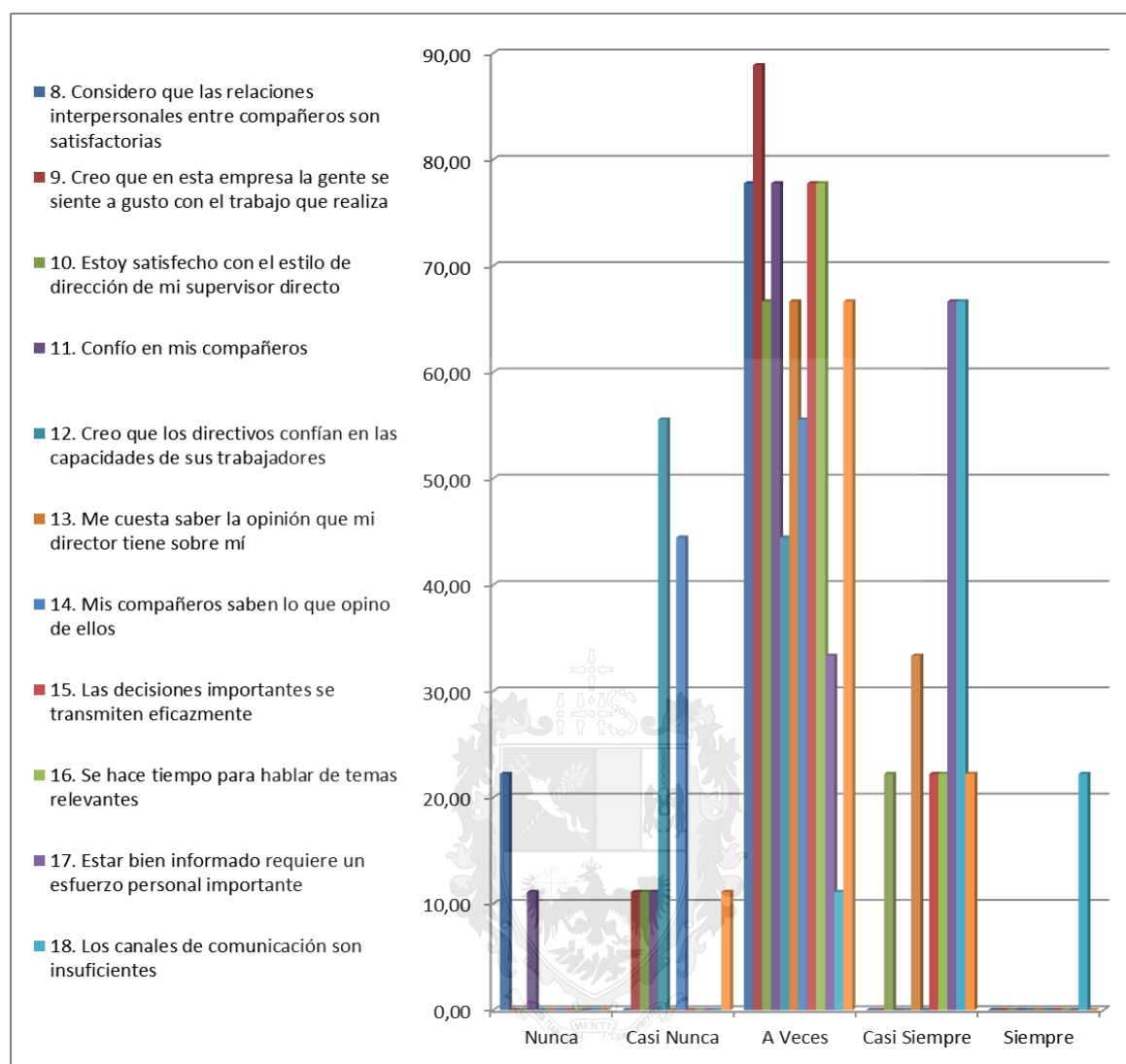


Figura 5. Resultados entrevistas pre intervención – factores del contexto.

De dicha encuesta se obtuvo que los mayores puntajes, respecto a las afirmaciones de connotación negativas, fueron: canales de comunicación insuficiente; las personas se guardan su opinión si es contraria a la de la mayoría, y; el cumplimiento de las promesas por parte de los directivos; respectivamente. Indagando en estas respuestas, se obtuvo que para tener mejor información, y la decisión final, siempre debían remitirse a Oscar, no siempre disponible; y, muchas veces, sus líderes cambiaban sus promesas priorizando siempre a los clientes. En todos los casos consultados manifestaron callar su disconformidad.

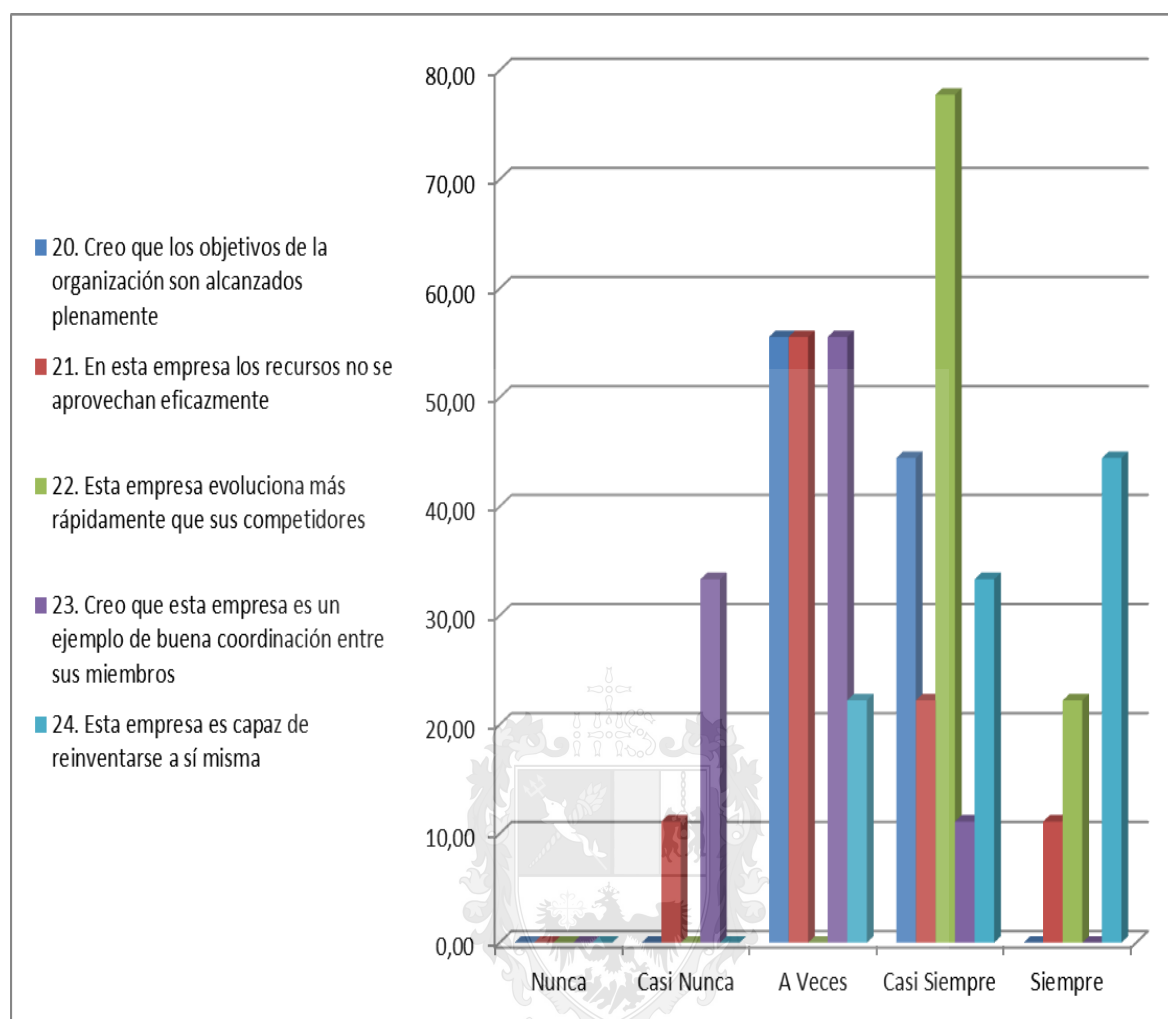


Figura 6. Resultados entrevistas pre intervención –rendimientos de la organización.

Respecto de las afirmaciones de connotación positivas, se destacaron, con el menor puntaje, las vinculadas a la confianza que demuestran los directivos en las capacidades de sus trabajadores, con 22 puntos sobre 45; le siguieron: Considero que las relaciones interpersonales entre compañeros son satisfactorias; Mis compañeros saben lo que opino de ellos.

Al profundizar sobre estas respuestas en el marco de las entrevistas, manifestaron que el hecho de no tener información actualizada, la superposición y duplicación de tareas, y la falta constante de dinero promovían estos pensamientos.

Tabla 1. Resultados encuesta pre intervención, septiembre 2017.

Aprendizaje Organizacional	Afirmaciones	Resultados
Expresión de ideas	1.En esta empresa las personas dicen lo que piensan	+30
	2 En mi equipo de trabajo doy mi opinión aunque no sepa si va a ser apoyada	+33
	3. Creo que en esta empresa las personas se guardan su opinión si es contraria a la de la mayoría	-33
Coherencia	4.Los directivos de la empresa no cumplen sus promesas	-32
Pensamiento/ Acción	5.En esta empresa hay diferencia entre lo que se dice y lo que se hace	-31
	6. En una discusión se dice aquello que se considera “políticamente correcto”	-30
	7. El discurso de la dirección está alejado de la realidad de la empresa	-26
Factores del Contexto	Afirmaciones	Resultados
Satisfacción	8. Considero que las relaciones interpersonales entre compañeros son satisfactorias	+23
	9. Creo que gente se siente a gusto con el trabajo que realiza	+26
	10. Estoy satisfecho con el estilo de dirección de mi supervisor directo	+28
Confianza	11. Confío en mis compañeros	+24
	12. Creo que los directivos confían en las capacidades de sus trabajadores	+22

Factores del Contexto	Afirmaciones	Resultados
Confianza	13. Me cuesta saber la opinión que mi director tiene sobre mí	-30
	14. Mis compañeros saben lo que opino de ellos	+23
Comunicación	15. Las decisiones importantes se transmiten eficazmente	+29
	16. Se hace tiempo para hablar de temas relevantes	+29
	17. Estar bien informado requiere un esfuerzo personal importante	-28
	18. Los canales de comunicación son insuficientes	-37
	19. La gente está al corriente de los sucesos en la empresa apoyada	+28
Rendimiento de la organización	Afirmaciones	Resultados
Rendimiento de la organización	20. Creo que los objetivos de la organización son alcanzados plenamente	+31
	21. En esta empresa los recursos no se aprovechan eficazmente	-30
	22. Esta empresa evoluciona más rápidamente que sus competidores	+38
	23. Creo que esta empresa es un ejemplo de buena coordinación entre sus miembros	+25
	24. Esta empresa es capaz de reinventarse a sí misma	+38

Observaciones en campo.

Se realizaron 5 observaciones durante los meses de septiembre y octubre 2017, 2 de ellas en el centro de copiado, otras 2 en el taller, y 1 en un evento en el cual participaron como proveedores. Dichas observaciones contribuyeron a ampliar los resultados de la encuesta pre intervención, destacándose los siguientes aspectos:

Cultura organizacional.

A partir del concepto de arquetipos culturales de Taylor (2006), se identificó como arquetipo predominante en Imprimiendo Sueños el denominado foco en el cliente, y un bajo foco en las personas primero y logro. En efecto, se compartía como práctica habitual y aceptable:

- Permitir cambios en los trabajos semi finalizados y finalizados, por parte de los clientes, generando horas extra de trabajo, y costos adicionales no contemplados en el presupuesto inicial.
- Sólo Oscar, Elena e Hijo 1 estaban autorizados a recibir y conversar con los clientes, siendo Oscar el único encargado de presupuestar y cotizar.
- Constante comunicación con clientes habituales para saludarlos, conocer sus situaciones, ponerse a disposición, agradecerles por trabajos ofrecidos, conocer su nivel de satisfacción del producto. Promover visitas de potenciales clientes para mostrar sus instalaciones.
- Asistir a eventos donde participan los clientes actuales y potenciales.
- Formar parte y participar activamente de entidades (AOCA y BAC&VB) donde se intercambian espacios con clientes.
- Compartir lineamientos de trabajo con los empleados acompañados de mensajes que afirman la importancia de cumplir con el cliente.

- Invertir en cambios y actualizaciones de maquinarias para ofrecer un mejor producto y variedad al cliente.
- Respecto a la baja orientación a personas primero, se destacan:
- Los empleados respondían a los lineamientos que transmitía Oscar, sin excepción. No existían espacios de retroalimentación e intercambio.
- El personal de mayor antigüedad tenía más trato con Oscar y Elena, a diferencia de los empleados de reciente incorporación.
- No existía una política de premio al desempeño de los empleados.
- Era habitual que, sin previo aviso, los empleados tuvieran que incurrir en horas extras para cumplir con entregas.
- “Nadie era de confiar”, a excepción de Oscar y Elena. Contaban con precedentes de denuncias a la organización por ex empleados.

Asimismo, el investigador utilizó el modelo de Taylor (2006), respecto a la fuente de los mensajes en la organización, para el registro y ordenamiento de lo recabado en las observaciones. A continuación se detallan las observaciones principales respecto a comportamientos, símbolos y sistemas de los empleados de ambas unidades de negocio (Anexo I, J):

En lo que respecta a comportamientos, se observó que:

- Los empleados no contaban con un manual de tareas ni un rol asignado formalmente.
- Los empleados organizaron sus tiempos y trabajos sin un lineamiento definido.
- Se registraron discusiones, dificultades, errores y superposiciones de tareas por la falta de precisión en la tarea asignada, la falta de seguimiento de los trabajos asignados, olvidos o insuficiencias en comunicación de especificaciones del trabajo, indefinición de prioridades, tiempos, recursos, etc.

- Todos los empleados, a excepción de los nuevos, se comunican con Oscar y Elena por WhatsApp o telefónicamente para consultas generales.
- En el caso del centro de copiado, el Hijo 1 se ausentó en varias oportunidades por fechas de exámenes, dejando sin supervisión al centro.
- Se observó cómo recurrente las horas extras y trabajo en fines de semana y feriados realizadas por Empleado 5, Hijo 2, Oscar y Elena.

Entre los símbolos más destacados:

- Sólo Oscar contaba con oficina propia, Elena tenía con un escritorio abierto próximo a él, Empleado 5, e Hijo 1 presentaban con un escritorio en un espacio abierto.

Tampoco espacio de guardado personal.

- Ante la presencia de Oscar, los empleados dejaban de conversar y se dedicaban a su tarea.

Finalmente, respecto de los sistemas, se observó el uso de: Cuadernos espiralados; Anotadores; Hojas sueltas; Correos electrónicos; WhatsApp; Llamados telefónicos.

Equipo de trabajo.

Se identificó un grupo próximo al concepto de Pseudo-equipo de Katzenbach & Smith (1999), donde el grupo parecía poder definir qué trabajo hacer a nivel individual pero no así a nivel grupal, y tampoco parecía estar intentándolo. Los miembros se focalizaban entonces en sus responsabilidades y rendimiento individual, y no aportaban beneficios en conjunto. Esto generaba, por parte de Oscar y Elena, una delegación en recaderos, concepto que desarrolla Covey (2015) donde se imparten tareas centrándose en los métodos, en el cómo se debe hacer, limitando propuestas e intervenciones de los supervisores o empleados.

Se diagnostica una falta de mirada sistémica por parte de los miembros de Imprimiendo Sueños, concepto que comparte Senge (2009), donde, como subsistemas dentro de un sistema mayor, la organización, las 2 unidades de negocio y los líderes de la

organización no logran comprender del todo cómo sus acciones impactan en la misma. Esto se evidencia, por ejemplo, en cómo Oscar y Elena se quejan constantemente de que no tienen tiempo para su vida personal y, por otra parte, habilita los llamados permanentes de todos sus empleados y clientes, sin importar horarios, prioridades o nivel de importancia de los contactos.

Se presenciaron pedidos y ofertas deficientes, según concepto que profundiza Echeverría (1994), tanto entre empleados como con proveedores y clientes que. En consecuencia, no se cumplían promesas ni se obtenían resultados efectivos, promoviendo discusiones, gritos, malos tratos y mal clima. Tal es el caso de que un proveedor fue en tres oportunidades al taller a buscar un cheque por indicación de Elena, sin que hubiese ningún responsable de entregárselo. También se compartió el caso de una comitiva internacional que acordó visitar las instalaciones de la organización y, por estar Oscar y Elena demorados con nadie los recibió.

Estilos de liderazgo.

Respecto a los líderes de la organización, según conceptos compartidos por Goleman, Boyatzis & McKee (2010), Oscar presentaba características de un líder autoritario, impartía directivas, exigía que se acataran incondicionalmente, sin compartir motivos. Otra característica particular de este estilo de liderazgo presente en Oscar era la poca delegación de tareas, y nula delegación de autoridad. Al centralizar su autoridad, se observaba un bajo liderazgo formal en Elena, Hijo 1 y Empleado 5, con nulo espacio para generar y promover propuestas, cambios de dirección, disidencias con respecto a lo decidido por Oscar y toma de decisiones.

Elena presentaba características de una líder democrática, teniendo muy presente en su día a día sus valores personales, mostrando amplia apertura a los comentarios de los empleados, búsqueda de consenso, y poca precisión respecto a la dirección a seguir, la cual

recaía en Oscar. Si bien contaba con información importante de la organización, validada con los empleados, reservaba las decisiones a Oscar, y buscaba consenso con él al respecto.

Hijo 1 y Empleado 5, si bien cumplían un rol de supervisores en respectivas unidades de negocio, no manifestaban poder de decisión o proactividad alguna en su rol, sino que transmitían lo definido por Oscar a sus equipos, y elevaban inquietudes o problemas a Oscar para que éste indicara un nuevo accionar. Esta situación, promovía un bajo compromiso de éstos para con la tarea, intercambios constantes con Oscar y Elena, y falta de confianza de Oscar para con estos líderes y sus equipos.

En su estilo predominantemente autoritario, Oscar manifestaba adaptarse a las necesidades del cliente, de la inmediatez del trabajo, con un claro foco al corto –mediano plazo, focalizando en lo urgente – importante, y no así en lo no urgente – importante, Covey (2015).

Entrevistas con los líderes de la organización.

Durante el mes de octubre de 2017, se realizaron entrevistas presenciales con los líderes de Imprimiendo Sueños (Oscar, Elena, Hijo 1 y Empleado 5), indagando sobre aspectos vinculados a su rol, principales preocupaciones y necesidades, situación actual y deseada de la organización (Anexo K). El investigador se sirvió de la mirada apreciativa que propone Varona Madrid (2009), en el diseño de las preguntas. Se detectaron, predominantemente, discursos desde el modelo de la víctima, Kofman (2008).

Se detallan los principales temas abordados por los líderes de la organización:

- Se percibía el comienzo de una nueva etapa, el pasaje de una micro empresa, a una pequeña empresa y, por ende, la necesidad de implementar procedimientos.
- La organización estaba atravesando problemas económico-financieros.
- Oscar se constituía como el responsable de las estrategias y toma de decisiones de la organización.

- Reciente incorporación de dos empleados, uno de ellos para suplir la ausencia por licencia de maternidad anticipada, y la otra persona para asistir al responsable del taller. Elena adoptaba el seguimiento administrativo.
- Ninguno de los líderes de la organización conocía el flujo de fondos de la empresa en su totalidad.
- La distancia entre el centro de copiado y el taller se observaba como una dificultad para comunicarse, alinear y supervisar al personal y a sus tareas.
- Los 4 líderes coincidían en que invertían mucho tiempo en impartir lineamientos de trabajo, experimentando muchos errores en los resultados.
- Se incurría constantemente en largas jornadas laborales, horas extras, trabajo los fines de semana, para lograr cumplir con los trabajos.
- Alto foco en el cliente y bajo foco en personas primero.
- Informalidad en procesos.
- Falta de espacios de intercambio y comunicación formalizados.
- Falta de visión estratégica

Resumen del diagnóstico.

A partir de la información recabada para la confección del diagnóstico organizacional de Imprimiendo Sueños, alineada al objetivo general a trabajar, se detalla lo inferido por el investigador:

- Excesivo foco cultural en el cliente, a costa de la sustentabilidad económico-financiera de la organización y de su propia organización interna. Se prioriza la satisfacción del cliente ante todo, dificultando la definición de visión estratégica a largo plazo, la definición de procesos o herramientas de gestión, el bienestar de los líderes y empleados, la eficiente utilización de recursos, la coordinación de acciones, etc. Postura de víctima frente al cliente.

- Falta de mirada sistémica de los líderes de la organización. Excesivo foco en lo urgente – importante, siempre priorizando la satisfacción del cliente. Informalidad de procesos; Desconocimiento sobre el flujo de fondos de la organización; Falta de instrumentos de recolección, medición y control de ingresos y egresos de la organización, etc.
- Presencia de rutinas defensivas: Autoengaño, se culpan a otras personas (colegas, Oscar y Elena, clientes, falta de recursos, situación económica del país, etc.) de ser las causantes de errores, o problemas que surgen; Visión túnel (Watkins y Marsik, 1993), se identifica en la ceguera de Oscar, en centralizar y no compartir la metodología utilizada en la cotización y confección de presupuestos, y desentenderse de los egresos de la organización; Enemigo externo, Senge (2009), práctica generalizada de echar culpa de errores y problemas al cliente, con dificultad para reconocer errores propios, imposibilitando su análisis profundo y posterior solución.
- Canales de comunicación ineficientes, e insuficientes. Falta de espacios de intercambio y comunicación formalizados. Oscar centraliza información, decisiones y la implementación de tareas. Malos entendidos y discusiones recurrentes. Escasas conversaciones para posibles acciones y posibles conversaciones
- Estilos de Liderazgo: autoritario (Oscar), democrático (Elena); Hijo 1 y Empleado 5 acatan lineamientos de Oscar y Elena, y delegan su liderazgo a Oscar y a Elena. Delegación en recaderos. Falta de compromiso del personal. Se promueve cultura del miedo por sobre una cultura de confianza.

Marco Teórico

El presente marco teórico contempla las distinciones adquiridas en la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional de la Universidad del Salvador, en base a las

contribuciones de distintos autores seleccionados a criterio del investigador, frente a su relevancia en los temas abordados para los objetivos de la presente investigación

Como Vencer las Barreras Organizativas (Argyris, 1993)

Argyris (1993) desarrolla la teoría del silencio del callar, fenómeno habitual en las organizaciones, que implica una brecha entre las conversaciones públicas y privadas. Esta brecha tiene un impacto directo en la capacidad de acción efectiva organizacional, ya que impacta negativamente en la comunicación, la confianza, las relaciones, la capacidad de aprendizaje, limitando el desempeño de los miembros de la organización.

Aquellos silencios intencionales intentan proteger la auto imagen y el control de quien no quiere enfrentar la brecha entre la teoría oficial (manifiesta) y la teoría en uso (lo que sucede realmente) promoviendo rutinas defensivas, comportamientos recurrentes en pos a evitar la vergüenza de las personas y equipos ante sus comportamientos inefectivos, generando ciclos viciosos de retroalimentación negativa. En lugar de analizarlos y modificarlos, se oculta estos comportamientos, generando nuevas acciones inefectivas. Esto conduce a una actitud de víctima y sabelotodo, adjudicando culpas, intenciones, ocultando errores, siendo exitosos a expensas de otros.

Argyris (1993) asegura que mientras más manifiestas, evidenciables, alineadas y congruentes, estuviesen dichas conversaciones que se callan, mejores conversaciones y relaciones en la organización. En este sentido, en el marco del diagnóstico, el investigador analizó las rutinas defensivas, Argyris (1993), presentes en la organización para comprender la calidad de conversaciones y relaciones entre los líderes y sus empleados, y profundizar en los motivos por los cuales no lograban una organización efectiva.

Creando Organizaciones para el Futuro (Flores, 1994)

Partiendo del carácter lingüístico de las organizaciones, según Flores (1994), el lenguaje está conectado con la constitución, la efectividad y la transformación de las

organizaciones. El autor propone mirar las organizaciones como redes recurrentes de compromisos humanos que pasan por el lenguaje. La organización y la comunicación están totalmente ligadas, la primera permite o no la comunicación y, además, se realiza a través de la comunicación.

El investigador focalizó en las redes conversacionales presentes en Imprimiendo Sueños, y la efectividad en los compromisos que asumían. Para ello, se destinaron recursos para realizar observaciones en campo, la encuesta pre intervención y las entrevistas con los líderes, obteniendo valiosa información para el análisis de la calidad de conversaciones y sus posibilidades de mejora.

El Impacto de las Barreras de Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones (Tesis Doctoral) (Suñé Torrents A., 2012)

En su tesis doctoral, Suñé Torrents (2012) estudió el fenómeno de las barreras defensivas de las organizaciones como elemento bloqueador del proceso de aprendizaje organizacional.

Para ello, relacionó el fenómeno de las barreras defensivas de las organizaciones con las condiciones de contexto que las favorecen y con el rendimiento organizacional, sirviéndose de datos empíricos referentes a comportamientos colectivos.

Frente al deseo de los líderes de Imprimiendo Sueños de promover una nueva organización interna, el investigador consideró necesario medir ciertas variables para diagnosticar al equipo de trabajo y advertir potenciales elementos detractores del aprendizaje organizacional.

Se confeccionó un modelo de entrevista pre y post intervención, utilizando como referencia las preguntas del trabajo de investigación de Suñé Torrents A. (2012). Su aplicación permitió obtener una medición empírica aproximada de la apertura de los empleados al aprendizaje, particularmente, vinculada a los aspectos: rutinas defensivas

(expresión de ideas y coherencia de pensamiento/acción), factores del contexto (satisfacción, confianza y comunicación) y rendimientos de la organización.

Los resultados colaboraron en el diagnóstico respecto de cómo se comunicaban, qué tipo de relaciones se promovían y cuán informados estaban respecto a los resultados de la organización y al contexto.

La aplicación de la misma entrevista, posterior a la intervención del presente trabajo, y la comparación de resultados con la encuesta pre intervención, enriqueció el enfoque cuantitativo de la investigación, además de resultar de gran valor para validar el impacto positivo de la intervención en la organización, y asegurar la sostenibilidad del aprendizaje.

El Líder Resonante Crea Más (Goleman, Boyatzis & McKee, 2010)

Según los autores Goleman, Boyatzis & McKee (2010), la tarea fundamental del líder se orienta a despertar los sentimientos positivos de sus subordinados, y esto se da cuando un líder produce resonancia.

El concepto de resonancia lo vinculan al clima emocional positivo clave para movilizar lo mejor del ser humano. Por lo tanto, la tarea fundamental del líder es emocional, generar sincronía en la misma longitud de onda emocional que sus subordinados.

En este sentido, desarrollan un repertorio de estilos de liderazgo proclamando que, un líder eficaz, es aquel que se sirve de las seis modalidades diferentes de liderazgo en función a las circunstancias, compartiendo el concepto de liderazgo situacional.

Para comprender la falta de organización interna, fue de gran valor detectar los estilos de liderazgo presentes en Imprimiendo Sueños durante la etapa de diagnóstico del trabajo, y su relación con este problema identificado por los líderes.

De hecho, permitió comprender las causas de sus acciones y resultados, y poder, luego, empoderarlos para promover un cambio efectivo y sustentable en la organización.

	Estilos de Liderazgo	Como alienta la resonancia	Impacto sobre el clima	En qué casos resulta apropiado
Resonante	Visionario	esboza un objetivo común que resulta movilizador	es el más positivo de todos	cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o cuando es necesaria una dirección clara
	Coaching	estableciendo puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización	muy positivo	contribuir a que un trabajador mejore su actividad o le ayuda a desarrollar su potencial a largo plazo
	Afiliativo	estableciendo un clima de relación armónica	positivo	cuando se necesita salvar las diferencias existentes entre los miembros de un equipo, motivarlos en situaciones críticas o fortalecer las
	Democrático	tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación	positivo	cuando es necesario llegar a un acuerdo o un consenso y para conseguir la participación de los empleados
Disonante	Timonel	establece objetivos desafiantes y estimulantes	inadecuadamente aplicado suele ser muy negativo	para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes.
	Autoritario	elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas	muy negativo, porque suele aplicarse de un modo inadecuado	cuando se requiere realizar un cambio muy rápido o con trabajadores conflictivos

Figura 7. Estilos de liderazgo, de autoría del investigador

La Cultura del Ejemplo, Una Nueva Manera de Hacer Negocios (Taylor, 2006)

Según Taylor (2006) la mayoría de las aspiraciones culturales pueden encuadrarse en cinco categorías principales: Logro; Centrada en el Cliente; Equipo Único; Innovadora; Las Personas Primero. Este concepto de arquetipos culturales de Taylor (2006) reflejan opciones puras de culturas organizacionales. Para promover un cambio cultural, resulta fundamental detectar qué arquetipo o arquetipos predominan para así comprender su intención y enriquecerla con nuevos elementos hacia un nuevo arquetipo.

La aplicación de este modelo en el diagnóstico organizacional permitió identificar el arquetipo predominante en Imprimiendo Sueños. Se identificó una organización con un fuerte foco en el cliente, foco medio en innovación, y un bajo foco en las personas primero y el logro.

Para el investigador, la detección de este arquetipo cultural predominante en la organización resultó clave para comprender, e invitar a la reflexión a los líderes, cómo este foco suscitaba la falta de organización interna. Su reflexión permitió a éstos comprender algunas de las causas de sus acciones y sus resultados y; al investigador, planificar un plan de acción a medida para promover un cambio efectivo y sustentable. El diseño de herramientas de gestión implicó una mirada interna, considerando elementos de los demás arquetipos, y promoviendo mejores relaciones y resultados en la organización.

Asimismo, el investigador utilizó el modelo de Taylor (2006), respecto a la fuente de los mensajes en la organización, para el registro y ordenamiento de lo recabado en las observaciones en campo de ambas unidades de negocio. Tanto los comportamientos, aquellas acciones colectivas, no necesariamente vinculadas al objetivo de la organización pero socialmente esenciales; como los símbolos, palabras, gestos, imágenes u objetos portadores de un significado particular reconocido por quienes conformaban la organización; y los sistemas, aquellos procesos de gestión, mecanismos de gestión que controlan, planifican, evalúan y premian a su organización y a su personal; fueron fundamentales para comprender a la organización, detectar su arquetipo predominante, y abordar una estrategia integradora en pos a acompañar a la organización en el desarrollo de herramientas de gestión.

La Intervención Apreciativa (Varona Madrid, 2009)

Cooperrider, Whitney & Stavros, (2003) manifiestan que el cambio en las organizaciones es posible cuando se pasa de una cultura negativa a una positiva.

Lograr este cambio es precisamente el objetivo de la intervención apreciativa, concepto que desarrollan, para considerar la posibilidad de explorar, descubrir, preguntar sobre aquello que la organización valora, reconoce, sus éxitos y cualidades, presentes y pasadas. Acompañar a la organización a observar lo mejor que existe en su gente y en todo, reconocer su potencial.

Según los autores (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003), generalmente, las conversaciones en las organizaciones se centran más en lo que no funciona (en los problemas) que en lo que funciona (los éxitos y los aciertos), lo cual promueve el negativismo, paraliza, e impide ver el futuro. La intervención apreciativa es una alternativa a los abordajes tradicionales para promover un cambio organizacional, centrado en el problema. A diferencia de éstos, su foco son los puntos fuertes y los recursos de la organización, no así sus áreas problemáticas.

Un principio fundamental de la intervención apreciativa, en el cual se basó el investigador para el modelo de entrevista a los líderes durante la etapa de diagnóstico, consiste en analizar el tipo de preguntas que se hacen. Según las preguntas que la organización se hace, la dirección del cambio que se quiere. Por ello, el investigador consideró clave el diseño de la entrevista enfocándose en aspectos positivos inherentes a la organización en pos a promover preguntas poderosas para el cambio que deseaban los líderes.

La Quinta Disciplina (Senge, 2009)

Senge (2009) desarrolla la teoría del pensamiento sistémico como factor clave para lograr una organización inteligente, abierta al aprendizaje. A diferencia del pensamiento lineal que tiene en cuenta el detalle de las estructuras estáticas de las partes, el pensamiento sistémico estudia las relaciones dinámicas en el todo. Este tipo de pensamiento holístico considera que todos somos aprendices y, que el observador siempre influye sobre las circunstancias observadas.

El investigador se sustentó en esta disciplina para diagnosticar el alcance de la mirada sistémica en Imprimiendo Sueños, detectando desconocimiento en los miembros de la organización acerca de los diferentes subsistemas y de sus interacciones: la organización, las 2 unidades de negocio, cada individuo, los clientes, los proveedores, etc. Asimismo, se

observaron incongruencias entre los decires y haceres de los líderes, que impactaban directamente en sus resultados organizacionales.

La Sabiduría de los Equipos. (Katzenbach & Smith, 1999)

Según los autores, las empresas, cada vez más, se valen de los equipos para encarar transformaciones e incrementar su rendimiento. En efecto, un equipo no es tan sólo un grupo de individuos que trabajan juntos, sino que es capaz de superar la capacidad de varios individuos que trabajan por separado. Los autores definen un equipo como un pequeño grupo de individuos con habilidades complementarias, comprometidos con los mismos objetivos y las mismas propuestas de rendimiento, responsabilizándose todos por los resultados.

En el desarrollo de un equipo, identifican cinco elementos principales: poca cantidad de integrantes, habilidades complementarias, objetivos comunes y rendimientos, un acercamiento común y responsabilidad mutua.

Para evaluar el rendimiento potencial de un equipo, desarrollaron una curva de rendimiento de equipo, Katzenbach & Smith (1999), que detalla cinco estadios posibles, a saber:

1. Pseudo-equipo: grupo que puede definir qué trabajo hacer, pero no puede concentrarse en la actuación colectiva. Resultan caros para las empresas, porque sus miembros se apartan de su rendimiento individual, no aportando beneficios en conjunto.
2. Grupo de trabajo: quienes conforman este grupo no ven ninguna razón por la cual deberían convertirse en un equipo. Pueden compartir información, pero tanto las responsabilidades como los logros pertenecen a los individuos. Puede ser eficiente y efectivo, pero no lograr un rendimiento colectivo.
3. Equipo potencial: encuentran un trabajo que realmente quiere hacer, pero quienes conforman el equipo puede que precisen explicación sobre las metas, los resultados

o el perfil de la tarea, como también puede que aún no tengan establecido las responsabilidades colectivas.

4. Equipo real: aquellos que conforman este equipo tienen habilidades complementarias, se comprometen con los mismos objetivos y las mismas propuestas de rendimiento, y son todos responsables de los resultados.
5. Equipo de alto rendimiento: cumple con todos los criterios que definen a un equipo real, y, además, están muy comprometidos con el desarrollo y el éxito de todos. Esta clase de equipos supera en rendimiento a los demás y consigue resultados que van más allá de las expectativas.

La herramienta curva de rendimiento de equipo fue de suma utilidad para diagnosticar a un pseudo-equipo en la organización, comprender sus fortalezas y debilidades, principalmente orientadas a los líderes con quienes luego se trabajó, para poder abordar luego un plan de acción que contemplara el desarrollo de herramientas de gestión que tendieran a un trabajo en equipo real.

Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva (Covey, 2015)

En su libro, Covey (2015) plasma algunos de los principios fundamentales de la efectividad humana, hábitos originados en los principios correctos que cimientan la felicidad y éxito duraderos. También se refiere a cómo lo que vemos, en nosotros y el mundo, está profundamente relacionado con lo que somos, por lo que, si se desea cambiar la situación, somos nosotros quienes debemos cambiar.

De los 7 hábitos que enumera, el hábito 3: Poner primero lo primero – principios de administración personal; promueve la práctica de una autoadministración efectiva, ofreciendo distintos abordajes de cómo organizar y ejecutar según prioridades. El recomendado se refiere a pasar de una administración del tiempo, orientado a cosas y tiempo, a una administración de nosotros mismos, enfocado en realzar las relaciones y en alcanzar

resultados. Esto se plasma en la matriz del tiempo que contempla cuatro ejes: Urgente – No Urgente, e Importante – No Importante.

Aquellas actividades ubicadas en el eje Urgente se refieren a las que requieren atención inmediata. Por su parte, el eje Importancia está vinculado a los resultados, a su aportación a nuestra misión, valores, metas.

En la combinación de estos ejes surge:

- Cuadrante I: Urgente – Importante: aquellas actividades por las cuales reaccionamos, nos dominan, están vinculadas a problemas o crisis.
- Cuadrante III: Urgente – No Importante: requieren mayor proactividad, acción de nuestra parte.

Ambos cuadrantes pueden ser motivo de desvío en nuestro camino hacia nuestros objetivos si no se practica el hábito 2: Comenzar con un fin en mente.

- Cuadrante IV: No Urgente – No Importante: donde huimos para escapar de los cuadrantes I y II,
- Cuadrante II: No Urgente – Importante: es el corazón de la administración efectiva, permite el pensamiento preventivo y, en el mediano – largo plazo, impacta en la disminución del cuadrante I.

Observar a la organización a través de esta herramienta, y compartir estas distinciones a sus líderes durante las primeras reuniones, resultó de gran utilidad para promover un autodiagnóstico individual y grupal de su organización interna.

Asimismo, colaboró en que los líderes pudieran identificar distintas clasificaciones de variables (Urgente / No Urgente, Importante / No Importante), comprender en qué ocupaban mayoritariamente su tiempo (Urgente – Importante) y declarar la necesidad de una mejora significativa de la administración organizacional a través del desarrollo de herramientas de gestión.



Figura 8. Matriz del tiempo, de autoría del investigador

Otro concepto que resultó muy efectivo en la etapa de diagnóstico del trabajo, y en el abordaje de intervención del presente trabajo para los líderes, fue el vinculado a la delegación en recaderos vs. la delegación en encargados. Según Covey (2015), la delegación en recaderos implica centrarse en los métodos de aquello que se delega, supervisarlos, por lo que, la responsabilidad de los resultados, recae en quien delega.

En contraparte, la delegación en encargados está enfocada en los resultados y no en los métodos. Se acuerdan resultados deseados, directrices o parámetros aceptados y restringidos, recursos, rendición de cuentas y consecuencias buenas o malas como resultado de la evaluación. Esta metodología de delegación se basa en la confianza, promueve que el encargado sea su propio jefe apelando a su compromiso y a su creatividad para lograr los resultados deseados.

Identificar un estilo de liderazgo predominantemente orientado a la no delegación y a la delegación en recaderos, generó que el investigador considerara clave compartir estas distinciones para invitar luego al desarrollo de herramientas de gestión que contemplara una forma de delegar más efectiva para la organización y sus miembros.

Metamanagement (Kofman, 1999)

En su libro, Kofman (1999) busca desarrollar una nueva disciplina y conciencia sobre el management. Entendiendo el objetivo del management como orientarse a producir los resultados que el ser humano desea, ayudarlo a sentirse feliz, realizado satisfecho tanto con su labor como consigo mismo. Por lo cual, manifiesta que, el objetivo último no es material, sino humano y espiritual.

Uno de los conceptos que comparte es la dicotomía víctima – protagonista. En ella trabaja la racionalidad limitada del ser humano, es decir, la capacidad limitada de abarcar y procesar la complejidad del mundo. En este sentido, las personas que adoptan postura de víctimas se enfocan en las variables exógenas o circunstancias fuera de su control, mientras que, aquellas que lo hacen desde una postura de protagonista, se enfocan en las variables endógenas, acciones que puede emprender para responder a las circunstancias.

Sólo el protagonista asume la responsabilidad frente a las circunstancias, sin negar las circunstancias endógenas, pero enfocándose proactivamente sobre aquellas acciones en las que sí puede influir. Este concepto se utilizó en el diagnóstico para identificar de qué manera estaban abordando la problemática planteada, falta de organización interna, y analizar lo realizado y los resultados obtenidos hasta el momento de la intervención. Posteriormente, se compartieron distinciones al respecto en el plan de acción orientado a convertirlos en protagonistas del cambio.

Durante el diagnóstico, el investigador también aplicó el modelo teórico referido a los progresos del principiante en el camino del aprendizaje Kofman (1999). El mismo colaboró

en la detección de áreas donde los líderes se declaraban ignorantes (incompetentes conscientes), y donde, a partir de las preguntas realizadas por el investigador, se pudo establecer cegueras (incompetencias inconscientes) claves sobre las cuales trabajar en la intervención. El reconocimiento de los líderes de la organización, por citar un caso, sobre su desconocimiento acerca de los ingresos y egresos de la organización, promovió la posterior decisión de hacerse cargo de la situación desarrollando herramientas de gestión. Esto permitió modificar su estado de ciegos a principiantes (competentes conscientes), con potencialidad de alcanzar el dominio de expertos (competentes inconscientes).

Ontología del Lenguaje (Echeverría, 1994)

En su libro, Echeverría (1994), manifiesta que la crisis en la cual está inmerso el mundo occidental cuestiona los presupuestos básicos desde los cuales le conferíamos sentido a la vida y construíamos nuestra identidad. Por ello, él propone superar aquellos presupuestos y abrirnos a una comprensión diferente del fenómeno humano. Sirviéndose de contribuciones de la filosofía, la lingüística, la sociología, la biología, desarrolla la ontología del lenguaje, una nueva concepción integradora sobre el fenómeno humano, orientada a trascender las bases mismas del llamado programa metafísico.

Entre otras distinciones, Echeverría (1994) comparte como el lenguaje no sólo describe la realidad, cumpliendo un rol pasivo; sino que también, el lenguaje es acción, generador de realidades. Profundiza sobre el concepto actos lingüísticos, implicando que, cuando de forma verbal o no verbal, nos comunicamos, ejecutamos un número acotado y específico de acciones que resultan universales. Dentro de éstas, establece una primera diferenciación: afirmaciones y declaraciones. Las afirmaciones, conocidas normalmente como descripciones, son aquellas sobre las cuales podemos sostener que la palabra se adecúa al mundo, presentando evidencia o testigos. Son proposiciones acerca de nuestras observaciones, no describen las cosas como son, ya que vivimos en mundos interpretativos y

no conocemos como ellas son realmente, pero al compartir una estructura biológica común, acompañado esto de la tradición de distinciones de la comunidad, nos resulta posible compartir lo que observamos. Las declaraciones, por su parte, son aquellas donde la palabra modifica al mundo, no hablamos acerca del mundo sino que generamos un nuevo mundo para nosotros, transformamos el mundo. Dentro de las declaraciones, identifica: Declaraciones fundamentales en la vida (No; Si; De ignorancia; De gratitud; Del perdón; De amor); Juicios; Pedidos, ofertas y promesas.

Durante las observaciones en campo, y la entrevista con los líderes, el investigador analizó el tipo de conversaciones presentes en la organización, detectando pedidos y ofertas deficientes, lo que promovía resultados deficientes. En el desarrollo del plan de acción, se aplicaron estas distinciones para colaborar en el desarrollo de los talleres, promover conversaciones efectivas y obtener herramientas de gestión que facilitaran el cumplimiento de pedidos y ofertas.

Otro concepto que se utilizó en la etapa de diagnóstico fue el de analizar el tipo de conversaciones que mantenían dentro de la organización. Echeverría (1994) define las conversaciones como las unidades básicas del lenguaje, los componentes efectivos de las interacciones lingüísticas. Amplía sobre la posibilidad de diseñar conversaciones para ser efectivos en nuestras acciones. Para ello, detalla los distintos tipos de conversaciones que identifica:

1. La conversación de juicios personales
2. La conversación para la coordinación de acciones
3. La conversación para posibles acciones
4. La conversación para posibles conversaciones

Analizando la organización bajo este modelo, se detectaron, principalmente, conversaciones de juicios personales, aquellas que surgen posteriormente a una declaración

de quiebre, promoviendo una cadena de juicios a partir de los cuales interpretamos lo que sucedió y sus consecuencias. Esta conversación implica una forma de reaccionar que no promueve un cambio, sólo se enjuicia lo sucedido, y se profundiza en su explicación y justificación. El riesgo de este tipo de conversación reside en que los involucrados queden atrapados allí por siempre, en lugar de procurar la restauración de la satisfacción y transparencia perdida.

Metodología y Diseño de la Intervención

La metodología de investigación planteada para el presente trabajo final de maestría fue del tipo mixta, regida por un proceso que recolectó, analizó y relacionó datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio. Una vez acordada la realización de la investigación en la empresa Imprimiendo Sueños, se procedió a la realización del diagnóstico, detección y acuerdo respecto al problema principal a abordar; desarrollo de una propuesta de intervención; y su permanente evaluación, aplicando el concepto de reflexión en la acción.

En el mes de septiembre 2017, en el marco de la primera reunión con la organización, se dio comienzo al diagnóstico de la investigación que se extendió durante los meses de septiembre, octubre y noviembre 2017, y constó de distintas actividades, que incluyeron, según se detalla:

- 7 Reuniones con Oscar y Elena,
- 1 Encuesta a todos los miembros de la organización,
- Análisis de documentación de la organización,
- 1 Reunión con Oscar, Elena, Hijo 1 y Empleado 5,
- 4 Observaciones en campo (2 en el centro de copiado y 2 en el taller),
- 1 Entrevista personal presencial realizada a los líderes de la organización (Oscar, Elena, el Hijo 1 y el Empleado 5),
- 1 Visita a un evento en el que estaban trabajando como proveedores

La encuesta pre intervención fue realizada de manera presencial con todos los miembros de la organización, sirviéndose del trabajo de investigación de Suñé Torrents A. (2012), y la metodología de escala Likert.

Las entrevistas con los líderes de la organización fueron presenciales, no estructuradas, con preguntas abiertas, basadas en la mirada apreciativa propuesta por Varona Madrid (2009). En dichas entrevistas el objetivo fue recabar información general de la organización, del rol particular de cada líder, y de las necesidades por las cuales solicitaban la intervención a partir de la aplicación de herramientas de Coaching Organizacional.

En lo que respecta a las observaciones en la organización, y en el evento en el cual se desempeñaron como proveedores, se relevó todo lo observado, desde un enfoque cualitativo, en comportamientos, símbolos y sistemas (Taylor, 2006), producto de las interacciones individuales y grupales. Se contemplaron los intercambios telefónicos, por WhatsApp y correo electrónico. Finalmente, se procedió a la revisión de documentación de la organización, accediendo a su página web, libros de egresos, facturas, documentación interna, y distintos productos impresos terminados.

Diseño de la Estrategia

El investigador basó su estrategia en el abordaje 8 pasos de un cambio organizacional exitoso que promueve Kotter (1996). Asimismo, se seleccionó como puntos de apalancamiento del cambio: la cultura organizacional, los estilos de liderazgo y el trabajo en equipo.

A fines del mes de octubre 2017, siguiendo el modelo de investigación-acción, se compartió el diagnóstico elaborado a Oscar y Elena. Si bien el sentido de urgencia estaba presente al momento de la intervención, fue clave validar junto a Oscar y Elena, en base al diagnóstico presentado, la brecha de efectividad con mayor sentido de urgencia compartido a cerrar (Paso 1: Imprimir carácter de urgencia).

El investigador consideró fundamental compartir distinciones sobre los arquetipos sistémicos desarrollados por Taylor (2006) para, de esta manera, denotar el predominante foco en el cliente que presentaba Imprimiendo Sueños, y presentar elementos de otros arquetipos que podían incorporar, para alinearse con su necesidad de organización interna.

Por otra parte, resultó de relevancia para el investigador, presentar los estilos de liderazgo observados, y evidenciar como impactaban en la organización interna de la organización; como así también, compartir lo obtenido respecto al trabajo en equipo como pseudo-equipo, y su potencial de crecimiento en la coordinación de acciones, lo cual redundaría en forma directa en el objetivo general de esta investigación, desarrollar herramientas de gestión en Imprimiendo Sueños.

Tras el diagnóstico compartido y el debate suscitado, Oscar y Elena definieron quiénes encabezarían el proceso de cambio (Paso 2: Crear una coalición rectora del cambio), incluyendo a los 4 líderes de Imprimiendo Sueños.

Para el paso 3 (Desarrollar la visión y la estrategia), se convocó, en una segunda reunión, a Oscar, Elena, Hijo 1 y al Empleado 5.

El objetivo fue comprometerlos en liderar el cambio deseado. De esta manera, la intervención del presente trabajo de investigación se circunscribió a la coalición rectora, junto a quienes se desarrolló la visión (objetivo general), y los objetivos específicos del presente trabajo. Se debatió sobre la visión de Imprimiendo Sueños bajo una organización interna extraordinaria. De aquel debate, se validó el objetivo general de la presente investigación, desarrollar herramientas de gestión, y sus 4 objetivos específicos.

El paso 4: Comunicar la visión del cambio, estuvo a cargo de Oscar, en una reunión que generaron especialmente para ello con todo el equipo de Imprimiendo Sueños, donde la investigadora no estuvo presente.

Tabla 2. Cronograma del Diagnóstico Septiembre, Octubre y Noviembre 2017.

ETAPA	MES	DESCRIPCIÓN
Diagnóstico	Septiembre 2017	1° Reunión Presencial & Visita Taller y Centro de Copiado
		Observación del Taller y Encuesta Pre
		Intervención
		2° Reunión Presencial
	Octubre 2017	Observación del Centro de Copiado y Encuesta
		Pre Intervención
		3° Reunión Presencial
		Observación Evento
	Noviembre 2017	4° Reunión Presencial
		Entrevistas a los líderes de la organización
		5° Reunión Presencial
		6° Reunión Presencial
		7° Reunión Presencial
		8° Reunión Presencial

Para la fase 5, capacitar la acción generalizada de los empleados, se contemplaron en el plan de acción talleres de distinciones, dinámicas de aprendizaje experiencial y reuniones de discusión efectivas orientadas a promover el aprendizaje transformacional en los líderes, y contagiarlo en sus empleados. Se trabajó bajo la metodología reflexión en la acción, para detectar posibles obstáculos o desvíos durante la implementación del plan de acción. Asimismo, se planificaron espacios seguros de entrenamiento, a través de encuentros de

coaching individual, con Oscar y Elena, considerándolos puntos de apalancamiento para lograr cambios más profundos, para facilitar la toma de riesgos y la modificación sustentable de comportamientos en pos a los objetivos acordados.

Resultó fundamental definir, junto a los líderes, metas individuales para el logro de los objetivos, general y específicos, bajo el modelo META2, es decir, medible, específico, en un tiempo determinado, alcanzable y ambicioso. El mismo, permitió la medición de resultados, identificando los éxitos o pequeños logros durante el proceso. Esto se incluye en la fase 6, generar éxitos a corto plazo.

Tanto el paso 6 (Generar éxitos a corto plazo) como el paso 7 (Consolidar los logros y generar más cambio) fueron abordados en la implementación del plan de acción, promoviendo espacios de reflexión sobre avances, hechos observables de cambios, y análisis de resultados. Desde la mirada apreciativa (Varona Madrid F., 2009), se mantuvo foco en los éxitos y los aprendizajes del proceso de cada líder.

Finalmente, el paso 8 (Anclar los nuevos puntos de vista en la cultura empresarial) fue el principal foco del investigador, resultado de todo el proceso, que mantuvo siempre presente en la etapa de implementación, orientado a enraizar los nuevos comportamientos y herramientas adquiridas en la cultura, para asegurar su aplicación y sostenibilidad post intervención, obteniendo una organización más efectiva y aprendiente (Senge P., 2009).

En el mes de noviembre 2017, se acordó con Oscar y Elena la estrategia de intervención y el plan de acción para promover el desarrollo de herramientas de gestión en Imprimiendo Sueños.

La misma incluiría la transmisión de distinciones vinculadas a desarrollar elementos de nuevos arquetipos culturales (foco en personas primero y logro), ampliar el repertorio de estilos de liderazgo presentes en los líderes, y promover un trabajo en equipo más efectivo.

Tabla 3. Estrategia de intervención según el proceso de cambio en ocho fases de Kotter (1996)

	Fases	Estrategia de Investigación
Descongelar	1. Imprimir carácter de urgencia	1. Análisis del diagnóstico organizacional con Oscar y Elena. Selección de principal problemática a abordar.
Status Quo	2. Crear coalición rectora	2. Se involucra a los líderes en la selección de Objetivos Específicos y en la intervención
	3. Desarrollar la visión y la estrategia	3. Definición de Objetivo General y Objetivos Específicos. Se acuerda Plan de Acción para la consecución de objetivos
	4. Comunicar la visión del cambio	4. El Plan de Acción contempla influir en Modelos Mentales y comportamientos de la coalición rectora en pos al logro de objetivos acordados
Nuevas prácticas	5. Capacitar la acción generalizada de los empleados	5. Reflexión en la acción. Detección de obstáculos y desvíos. Talleres y Reuniones con la coalición rectora. Sesiones de coaching individual
	6. Generar éxitos a corto plazo	6. Reflexión en la acción. Detección de logros – hechos observables. Feedback

	Fases	Estrategia de Investigación
Nuevas prácticas	7. Consolidar los logros y generar más cambio	7. Reflexión en la acción. Promover protagonismo Resultados directos e indirectos
Se afianzan cambios en la cultura	8. Anclar los nuevos puntos de vista en la cultura empresarial	8. Aprendizaje Experto Aprendizaje Transformacional

Durante el primer semestre del 2018, que incluyó los meses de enero, marzo, abril y mayo de 2018, excluyendo el mes de febrero 2018 por período vacacional, se implementó el siguiente plan de acción.

Plan de Acción

Partiendo de la estrategia mencionada anteriormente, el investigador diseñó un plan de acción para lograr un contexto organizacional donde se alcancen los objetivos planteados en la investigación.

Abordaje grupal.

Talleres de distinciones.

A fin de promover un cambio transformacional en los líderes, y acompañarlos en el desarrollo de herramientas de gestión en Imprimiendo Sueños, se propuso la realización de 4 talleres, de duración 3 horas cada uno, para compartir distinciones que permitieran desarrollar los puntos de apalancamiento detallados en el diseño de la estrategia.

El objetivo sería la transmisión de distinciones que el investigador consideró claves a la hora de desarrollar herramientas de gestión efectivas y colaborar con la organización interna, a saber:

- Elementos de los arquetipos culturales Logro y Personas Primero. Dicho enfoque promovería mejorar aspectos como la confianza, el trabajo en equipo, la escucha, el respeto, la delegación, la responsabilidad, la meritocracia, la medición del éxito, la priorización de tiempos en pos al resultado, los datos precisos, entre otros.
- Estilos de liderazgo posibles y sus implicancias. Enfocándose en la diversidad de modelos mentales, la diferencia entre afirmaciones y juicios, la comunicación, entre otros.
- Trabajo en equipo. Se proyectó, en primer lugar, la revisión de modelos mentales y comportamientos de los líderes, y; en una segunda etapa, la elección, diseño e implementación de herramientas de gestión, consensuadas y efectivas, para Imprimiendo Sueños. Para ello, además de la transmisión de distinciones, se incluirían dinámicas de aprendizaje en acción, reflexiones individuales y grupales, y entrenamientos.

Se propuso abordar las siguientes distinciones:

Ser – hacer – tener (Kofman F., 1999).

El investigador propuso presentar el modelo Ser - Hacer - Tener, Kofman (1999), para comprometer a los líderes en el proceso de aprendizaje, denotando que, cuanto más abiertos estuviesen en a realizar cambios en ellos mismos, más impacto tendría en sus acciones y, por ende, en sus resultados. En efecto, nuestros Resultados (Tener), son consecuencia de nuestros Haceres (Procesos) que dependen de nuestro Ser (Plataforma Humana), a su vez condicionada por nuestras Relaciones y nuestra Calidad de Vida. De allí la necesidad de adoptar la actitud de aprendiz y protagonista de nuestra vida, de elegir

responsablemente y con libertad nuestras acciones y quién queremos ser, de forma íntegra y dejando un legado positivo al mundo.

Modelos mentales (Senge P., 2009).

Los modelos mentales son un concepto que desarrolla Senge (2009), son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar en él, una representación de nuestra manera de dar sentido al mundo y, por ende, de actuar en él. Cada ser humano posee un modelo mental único e irrepetible ya que están condicionados por la biología, la cultura, la historia personal y el lenguaje de cada persona. Estos modelos mentales se constituyen en puentes que nos conectan con el exterior, son omnipresentes, invisibles, actúan en automático.

En pos de acompañar a los líderes de la organización en el desarrollo de nuevos modelos mentales y, en consecuencia, nuevos comportamientos, el investigador consideró necesario compartir esta distinción e invitarlos a la reflexión sobre la posibilidad de ver las cosas de un modo diferente ampliando sus modelos mentales.

Pensamiento sistémico (Senge P., 2009).

Se propuso compartir conceptos generales del pensamiento sistémico para comprender la diferencia con el pensamiento lineal, y promover el reconocimiento de los líderes dentro del sistema como agentes activos de influencia dinámica en las relaciones causa-efecto, ampliar su visión a los múltiples elementos y variables que interactuaban en la organización y, así, desarrollar herramientas de gestión que fueran congruentes con las necesidades de las partes involucradas. De esta manera, se contribuiría en ampliar la observación sobre el sistema para identificar causas y efectos posibles dentro de los sucesos que se experimentaban a diario, resultando en mayor efectividad en la toma de decisiones, la delegación de tareas y la proyección de la organización en el mediano – largo plazo.

Silencios del callar (Senge P., 2009).

Se consideró fundamental explicar este concepto para generar consciencia sobre el impacto en la organización interna, abordando inconversables que resultaran contraproducentes en la efectividad organizacional. Se iniciaría mostrando algunas frases tomadas de las entrevistas con los líderes, y de las entrevistas pre intervención, como disparador hacia iniciar la reflexión y el intercambio de ideas.

Comunicación efectiva (O'Connor J. & Seymour J., 1995).

Según estos autores, al ser humano le resulta imposible no comunicar, ya que en todo lo que hace o deja de hacer, dice o deja de decir, comunica algún mensaje, seamos o no conscientes de ello. Introducen al concepto de comunicación y meta comunicación, refiriéndose al lenguaje verbal, el lenguaje no verbal y para verbal. La comunicación se constituye en el medio más poderoso con el que cuenta la organización para construir relaciones efectivas, construir su identidad y lograr los objetivos y resultados deseados. Por ello se identificó la relevancia de trabajar en la comunicación efectiva de Imprimiendo Sueños para promover herramientas de gestión, consensuadas y efectivas para la organización

Afirmaciones y declaraciones (Echeverría R., 1994).

Según Echeverría (1994) nos construimos en y a través del lenguaje, y construimos relaciones, y nos construimos con otros, a partir de él. Para promover relaciones más efectivas y el desarrollo de herramientas de gestión congruentes a las necesidades de Imprimiendo Sueños, se propuso compartir la posibilidad de diseñar de forma consciente y efectiva las conversaciones en Imprimiendo Sueños, y las distinciones entre afirmaciones y declaraciones, profundizando en esta última en: pedidos, ofertas y promesas, fundamentales a la hora de coordinar acciones.

Escucha (Echeverría R., 1994).

Adicionalmente, en pos a promover conversaciones efectivas, el investigador consideró clave impartir el concepto de escucha (Echeverría, 1994). La escucha valida el

habla, es lo que le confiere sentido a lo que decimos. Escuchar no sólo implica oír, fenómeno biológico, y percibir con todos nuestros sentidos, sino también la interpretación que hacemos de lo que se dice.

Confianza y sinergia (Covey S., 2015).

A fin de promover herramientas de gestión que contemplaran una comunicación efectiva, y una mejor relación entre las partes, valorizando las diferencias, el investigador consideró poderoso compartir con los líderes la metáfora de la cuenta bancaria emocional, Covey (2015), incluida dentro del hábito 5, procura primer comprender y, después, ser comprendido; como así también, profundizar sobre la definición de sinergia según , según Covey (2015), es $1+1=3$, es decir, el todo es más que la suma de sus partes y, a su vez, la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma. Covey (2015) comparte esta parte es la más poderosa, la más unificadora y estimulante. Para acceder a ella, indica que la clave es valorar las diferencias del equipo, diferencias mentales, emocionales y psicológicas, consideradas como la esencia de la sinergia.

Trabajo en equipo (Katzenbach, J. & Smith, D., 1999) y (Losada M. & Heaphy E., 2004).

Se propuso compartir algunas distinciones vinculadas al trabajo en equipo, entendiendo equipo como aquel capaz de superar la capacidad de varios individuos que trabajan por separado, y, particularmente, algunas características de equipos de alto desempeño, para invitarlos a desarrollar herramientas de gestión que colaboraran con un trabajo en equipo de este estilo.

Reuniones de discusión efectiva.

Se propuso la realización de 2 reuniones de discusión efectiva junto a los líderes de la organización, según aprendizajes de la asignatura coaching y facilitación de procesos grupales, a cargo del Prof. Raúl Garay Linares, de duración 2 horas cada una. El objetivo

sería generar un espacio conversacional efectivo para delinear en conjunto las herramientas de gestión necesarias en Imprimiendo Sueños, para obtener resultados funcionales y efectivos. Ambas reuniones tendrían como foco la divergencia de ideas y emociones respecto a la necesidad de herramientas de gestión, profundizar sobre el tipo de herramientas necesarias, y en qué aspectos, actividades, tareas, recursos, debían contemplarse; para luego converger en herramientas de gestión, consensuadas, útiles y posibles de implementar en Imprimiendo Sueños.

Reuniones de reflexión en la acción.

A fin de realizar un seguimiento de la implementación del plan de acción, sus resultados, y potenciales desvíos de los objetivos pautados, se propuso establecer reuniones con Oscar y Elena, para identificar avances; posibles brechas a abordar en los encuentros de coaching individual o en los talleres, o en reuniones pautadas.

Abordaje individual.

Encuentros de coaching individual.

En pos a acompañar a los líderes en el proceso de auto observación y reflexión acerca de sus modelos mentales, creencias limitantes y comportamientos, y, a la vez, acompañar transversalmente toda la etapa de aprendizaje, se propuso realizar 6 encuentros de coaching individual, con Oscar y Elena. El investigador consideró que ambos serían el punto de apalancamiento clave para promover el cambio deseado, e impactaría indirectamente en el Hijo 1 y el Empleado 5.

Implementación del Plan de Acción

Se detalla a continuación el desarrollo del plan de acción finalmente implementado en Imprimiendo Sueños (Anexo L). Se observarán algunos desvíos entre lo planificado y la implementación, gracias al proceso continuo de reflexión en la acción que realizó el

Tabla 4. Implementación del Plan de Acción, de autoría del investigador.

Plan de Acción	Detalle	Meses
Talleres de distinciones	Taller 1: Comunicación efectiva	Diciembre 2017
	Taller 2: Comunicación efectiva	Diciembre 2017
	Taller 3: Trabajo en equipo y pensamiento sistémico	Diciembre 2017
	Taller 4: Trabajo en equipo y pensamiento sistémico	Diciembre 2017
Reuniones de Discusión Efectiva	1° Reunión de Discusión Efectiva: Esbozo de herramientas de gestión	Enero 2018
	2° Reunión de Discusión Efectiva: Diseño de herramientas de gestión	Enero 2018
Encuentros de Coaching Individual	6 Encuentros con Oscar	Diciembre a Abril
	6 Encuentros con Elena	Diciembre a Enero
Reuniones de Reflexión en la acción	4 Reuniones con Oscar y Elena	Diciembre 2017, Enero 2018 y Marzo 2018
Plan de Acción	Detalle	Meses
Taller de Reuniones Efectivas	Elena	Abril 2018

investigador, por su cuenta, y conjuntamente con Oscar y Elena, se logró adaptar el plan de acción a las necesidades de la organización manteniendo el foco en los objetivos propuestos.

Se detalla un resumen del plan de acción, con posibilidad de ampliar al detalle en el Anexos LL, M, N, O y P.

Talleres de Distinciones

Taller 1: comunicación efectiva.

Se procuró promover un espacio de reflexión y entrenamiento acerca de cómo se comunicaban los líderes entre ellos, y con sus respectivos equipos, y los resultados que obtenían de estas comunicaciones. Se compartieron distinciones vinculadas a las organizaciones como redes conversacionales; Comunicación y meta comunicación; Silencios del callar; Escucha.

Taller 2: comunicación efectiva.

En este segundo taller se continuó profundizando la importancia de la comunicación efectiva. Se abordó el concepto de ser, hacer y tener; Afirmaciones y declaraciones; Círculo de la promesa; Compromisos individuales respecto a mi rol y a Imprimiendo Sueños.

Taller 3: trabajo en equipo y pensamiento sistémico.

En el marco de este taller, se trabajó el impacto de la comunicación en el trabajo en equipo, y algunas características de equipos de alto desempeño. En este camino, se compartieron distinciones acerca de la sinergia; y la confianza.

Taller 4: trabajo en equipo y pensamiento sistémico.

Este último taller tuvo un carácter mayoritariamente experiencial, con dinámicas orientadas a transferir los conocimientos aprendidos en los talleres previos. Las dinámicas de aprendizaje en acción serían seleccionadas y/o diseñadas especialmente para el equipo de

líderes de Imprimiendo Sueños, procurando generar espacios de reflexión e intercambio de los participantes, y la transferencia de conocimiento a sus roles en la organización.

Reuniones de Discusión Efectiva

Se desarrollaron, en el mes de enero de 2018, 2 reuniones de discusión efectiva junto a los líderes de la organización, de duración 2 horas cada una, en la casa del investigador.

A fin de delinear, plasmar e implementar herramientas de gestión que resultaran funcionales y efectivos para los líderes de la organización, y la organización en sí misma, se proyectaron dos reuniones de discusión efectiva, según aprendizajes de la asignatura coaching y facilitación de procesos grupales, a cargo del Prof. Raúl Garay Linares.

En ambos casos, el foco estuvo en la divergencia de ideas y emociones respecto a la necesidad de herramientas de gestión, profundizar sobre el tipo de herramientas necesarias y qué aspectos, actividades, tareas, recursos, debían contemplarse; para luego converger en herramientas de gestión consensuadas, útiles y posibles de implementar en Imprimiendo Sueños. El investigador utilizó algunos conceptos compartidos por el autor Álvarez Torres M. (2006), como disparador de ideas para el diseño de herramientas de gestión. Entre ellos, las definiciones de proceso, procedimiento, actividades y tareas.

1° reunión de discusión efectiva.

En esta primera reunión, se abordaron los conceptos vinculados a procedimientos, procesos, actividades y tareas para luego, a partir de herramientas de gestión que trajeron los participantes, pudieran reflexionar, individual y grupalmente, sobre las herramientas de gestión necesarias para ser más efectivos. Este abordaje se realizó teniendo presentes las distinciones que se compartieran en los talleres realizados en el mes de diciembre 2017. Se realizó el primer bosquejo de herramientas de gestión prioritarias, según los líderes de la organización.

2° reunión de discusión efectiva.

En esta segunda reunión, se profundizó en los detalles de las herramientas de gestión delineadas en la reunión previa, para luego ser analizadas en función a su contribución con la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la mirada sistémica de la organización. Finalmente, se promovió una visualización general sobre la organización con estas herramientas de gestión definidas en marcha.

Encuentros de Coaching Individual

Se realizaron encuentros de coaching individual con Oscar y con Elena. Los mismos fueron realizados con regularidad, desde diciembre 2017 hasta abril 2018, a excepción del mes de febrero 2018 por período vacacional.

La metodología alternó entre presencial y virtual, por Skype, y tuvieron una duración de aproximadamente 1 hora. No se incluirá mayor detalle de lo conversado en dichas sesiones a fin de preservar la confidencialidad acordada con los involucrados en el marco de dichas conversaciones.

Estos encuentros permitieron la reflexión en la acción de los líderes durante el proceso de implementación, detectando obstáculos que pudieran demorar o impedir el logro de los objetivos deseados y abordándolos a tiempo. Asimismo, colaboró en realizar un seguimiento periódico de avances, y en permitirles a los líderes identificar el pasaje de ciego a principiante, Kofman (2008), en su proceso de aprendizaje particular.

Junto a Oscar se realizaron los 6 encuentros pautados, donde se abordaron las siguientes temáticas, respectivamente:

- a nivel organizacional: Tipo de cultura organizacional actual y deseada. Rol laboral actual y deseado. Matriz del tiempo. Visión de Imprimiendo Sueños. Gestión del tiempo.
- a nivel personal: Equilibrio vida personal y profesional. Estilos de liderazgo. Delegación. Confianza. Víctima – Protagonista.

Junto a Elena se realizaron 7 encuentros, 1 más de lo planificado en el plan de acción, a pedido de ella, donde se abordaron las siguientes temáticas:

- a nivel organizacional: Tipo de cultura organizacional actual y deseada. Rol laboral actual y deseado. Matriz del tiempo. Visión de Imprimiendo Sueños.
- a nivel personal: Equilibrio vida personal y profesional. Delegación. Autoconfianza. Autoliderazgo. Rutinas defensivas. Primero lo primero.

Reuniones de Reflexión en la Acción

Entre los meses de diciembre 2017 y marzo 2018, se convinieron reuniones con Oscar y Elena 4 reuniones a fin de realizar un seguimiento de la implementación del plan de acción, sus resultados parciales, y potenciales desvíos. Esto permitió al investigador identificar avances; posibles quiebres a abordar en los encuentros de coaching individual, en los talleres o en las reuniones pautadas; y ofrecer un acompañamiento personalizado que redundó en mantener y ampliar el contexto de confianza con los líderes de la organización.

Taller de Reuniones Efectivas

Al promediar la intervención, Elena manifestó la ineficacia en los resultados de las reuniones que generaban ocasionalmente con los líderes de la organización.

Considerándolo un espacio de alto potencial para promover el intercambio y la comunicación entre los líderes, se diseñó un taller tuvo lugar el lunes 09 de abril de 2018, de 16hs a 19hs, en la casa del coach, y su objetivo fue proveer de herramientas y distinciones a Elena, en el desarrollo de futuras reuniones. (Anexo Q)

En el mismo, se abordaron conceptos compartidos en las clases del Profesor Garay Linares sobre una reunión efectiva; los dos tipos de reunión: Informativas y de Discusión; Análisis preliminar; Los pasos de una reunión de discusión: Introducción, extracción, acuerdo, y sumario; Acuerdos Operativos; Check In; Definición de Roles entre los

participantes; Agenda de Reunión; Metodologías de extracción para promover la participación y el consenso; Pecados de las reuniones nocivas.

Preparación y Análisis de Datos

A partir del mes de mayo 2018, una vez finalizado el periodo de intervención, se analizaron los datos y resultados del trabajo en función al objetivo general y los objetivos específicos detallados en la sección Planteamiento del problema.

A continuación se expone en detalle cada uno de ellos con los resultados obtenidos:

1. Confeccionar una Planilla Anual de Flujo de Fondos Bancarios

Indicador de logro: Elaboración de una planilla donde se registren ingresos y egresos anuales de fondos bancarios de la organización, a partir del mes de mayo 2018.

Tras las dos reuniones de discusión efectiva, y los encuentros de coaching individual, la responsable administrativa, preparó una planilla de registro de ingresos y egresos bancarios para la organización a modo de flujo de fondos.

Sirviéndose de documentación que requisó en internet, y junto a la colaboración de la contadora externa de Imprimiendo Sueños, adaptó algunos modelos a las necesidades de la organización, incluyendo ingresos proyectados por cliente, préstamos bancarios, cuotas de pago de maquinarias, cotización del dólar, entre otras cuestiones. Para la preparación de dicho material, se sirvió de conversaciones con Oscar y del Empleado 3, para seleccionar, priorizar y ordenar la información. Se comparte en Anexo U el material diseñado.

2. Confeccionar Órdenes de Trabajo por Proyecto

Indicador de logro: Elaboración de documentos donde se registren datos de cada proyecto cotizado, a partir del mes de mayo 2018.

El desarrollo de dicha herramienta promovió la generación de otras herramientas que conformaron un proceso. El mismo se delineó en las reuniones de discusión efectiva y, también, en los encuentros de coaching individual, junto a Empleado 5 y Elena. Asimismo,

ella manifestó servirse de las distinciones de trabajo en equipo y mirada sistémica que se abordaron en los talleres de distinciones.

Por un lado, se prepararon dos cajas o ficheros, y una bandeja. Los ficheros se clasificaron: uno para los presupuestos que no avanzaron; otro para el archivo final de los presupuestos que si avanzaron, se facturaron y fueron cobrados. La bandeja se destinó a colocar las órdenes de trabajo facturadas, sin cobrar. Tanto los ficheros como la bandeja fueron ubicados detrás del escritorio de Elena y la responsable de administración, Empleado 3.

Por otra parte, se diseñó un archivo en Word que consistiría en la carátula de cada orden de trabajo con información general, a saber: cliente, contacto, pieza, cantidad, formato, colores, papel, terminación, otros, fecha de finalización, presupuesto, producción digital u offset. Elena y la responsable de administración las completarían con la información obtenida de la cotización, realizada por Oscar.

Las órdenes de trabajo per se, consistirían en una carátula ya especificada, a completar en el momento que avanzaba una cotización, junto con la impresión del historia de correos electrónicos intercambiados entre Oscar y el cliente, con sus respectivos detalles del producto solicitado y presupuesto. Aquellos presupuestos que no se avanzaban, serían impresos y colocados en una caja, con su respectiva carátula, orden de trabajo inconclusa.

Por su parte, aquellos presupuestos que si se avanzaban, se imprimían, junto con su respectiva carátula de orden de trabajo, y se colocaban sobre el escritorio de Elena y Empleado 3. Tras confirmación de precio y definición de últimos detalles del producto, se colocaría la orden de trabajo sobre una mesa que separaba trabajos en producción en offset, de trabajos en producción en digital. Dicha mesa permitía visualizar los trabajos en producción y su ubicación. En el caso de impresión digital, producción interna de Imprimiendo Sueños, se le realizaba una copia de la orden de trabajo a Empleado 5; de ser



Figura 9. Proceso orden de trabajo e imágenes, de autoría del investigador.

impresión offset, se derivaba al taller correspondiente. Desde esa mesa, administración accedía a la información para facturar. Una vez facturada, la orden de trabajo se colocaba en la bandeja y, al cobrarse, se guardaba en el fichero correspondiente.

Para implementar dicho proceso, fue necesario trasladar a la responsable de administración, Empleado 3, al taller. Junto a Elena, plasmaron el proceso in situ, según se observa en Anexos V, W y X.

3. Implementar una Cartelera Informativa donde plasmar Listas de Precios, Producción Total, Calendario de Entregas y Listado de Órdenes de Trabajo

Indicador de logro: Armado de una cartelera donde se registren listas de precios, producción total, calendario de entregas y listado de órdenes de trabajo, a partir del mes de mayo 2018.

A partir de los talleres de distinciones donde se compartió la importancia de la comunicación en las organizaciones y las relaciones humanas; como así también, la mirada sistémica, fundamental para los líderes de las organizaciones, Oscar y Elena confeccionaron una pizarra donde compartir la información más importante para el análisis rápido e integral de Imprimiendo Sueños (lista de órdenes de trabajo, cotización del dólar, noticias del contexto relevantes, notas periodísticas, etc).

Para dicha preparación, se contó con la colaboración de la responsable de administración, Empleado 3, el Empleado 5, Oscar y Elena. Dicha pizarra fue ubicada en la oficina de Oscar, en las instalaciones del taller. Su ubicación permitió la visibilidad y consulta a los líderes de la organización, especialmente, resultó de gran ayuda como soporte visual durante las reuniones, según se observa en Anexo Y.

4. Llevar Registro de Cantidad de Impresiones Realizadas de cada Máquina

Indicador de logro: Elaboración de una planilla que contemple grillas y gráficos para permitir la visualización de la cantidad de impresiones que genera cada máquina mensualmente, a partir del mes de abril 2018.

En base a lo compartido sobre comunicación, pensamiento sistémico y trabajo en equipo, en el marco de los talleres, el Hijo 1, se propuso registrar las impresiones de todas las impresoras de Imprimiendo Sueños, durante las reuniones de discusión efectiva. Para dicha labor, Hijo 1 trabajó, en forma mancomunada, con Oscar y Empleado 5, quienes le proveyeron la información acerca de las 3 máquinas del taller y, por su parte, Hijo 1 se ocupó de obtener dicha información de las 3 máquinas del centro de copiado.

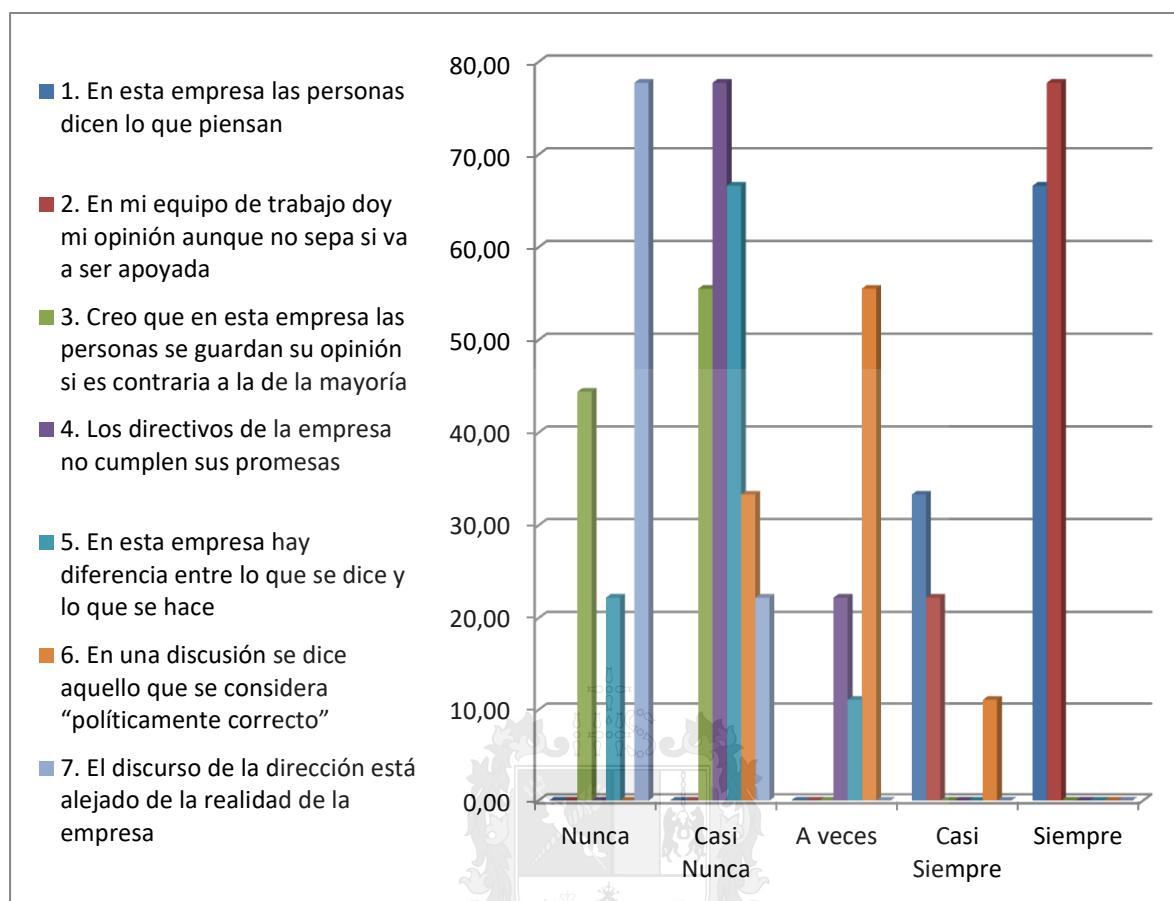


Figura 10. Resultados entrevistas post intervención – rutinas defensivas

Posteriormente, desarrolló grillas y gráficos comparativos, mes a mes, y año a año, para compartir con los líderes de la organización. Se adjuntan algunos resultados a modo de ejemplo en Anexo Z. Este material permitió el comienzo de la medición de ingresos y egresos de las 3 máquinas del Taller a fin de controlar la producción y de las 3 máquinas del centro de copiado, permitiendo identificar cantidad de impresiones realizadas en los últimos años, y comenzar el control y la proyección de la producción en ambos espacios.

Encuesta Post Intervención

Se aplicó una encuesta post intervención en el mes de mayo de 2018 (Anexo S). En la misma se reiteraron las preguntas y el modelo de la encuesta pre intervención, basada en el trabajo de investigación de Suñé Torrents A. (2012).

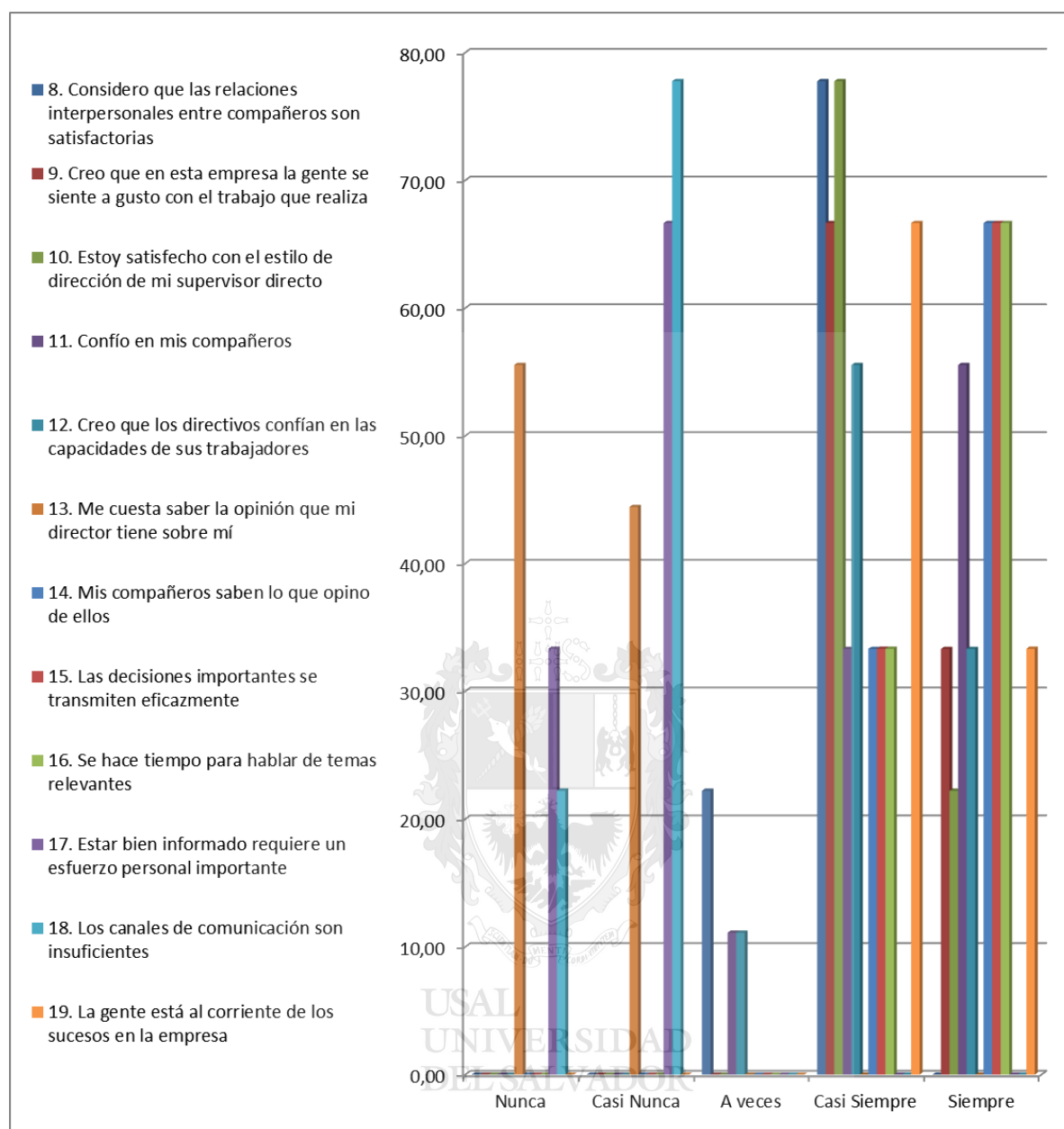


Figura 11. Resultados entrevistas post intervención – factores del contexto

Si bien, a lo largo de la investigación, se realizaron 4 reuniones de intercambios con Oscar y Elena, a modo de reflexión en la acción, se consideró importante medir la efectividad de la intervención contemplando las percepciones de todo el equipo de Imprimiendo Sueños. A dichos efectos, el investigador realizó un análisis comparativo a partir de los resultados obtenidos de ambas encuestas, observando considerables mejoras en todos los indicadores

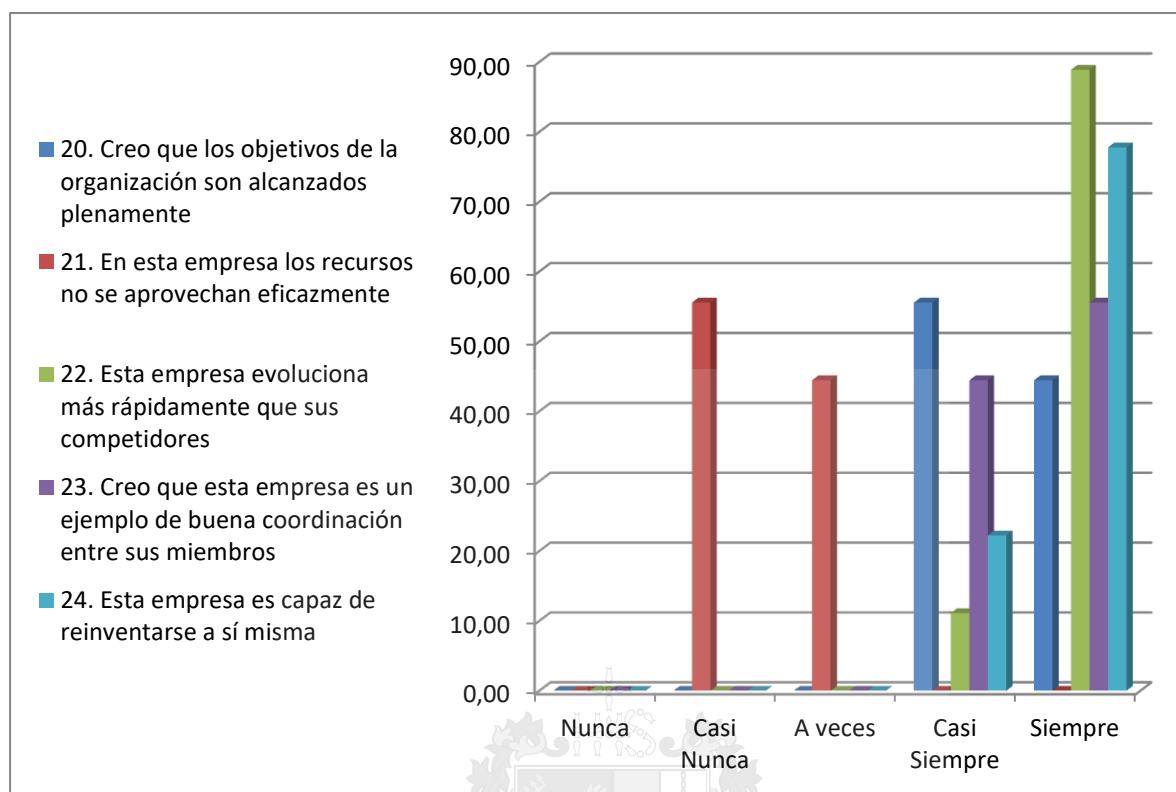


Figura 12. Resultados entrevistas post intervención –rendimientos de la organización

evaluados. Los resultados obtenidos en ambas encuestas, como así también los porcentajes de mejora resultantes se detallan a continuación:

Se destacaron las siguientes afirmaciones cuyos porcentajes de mejora superaron el 50% de mejora, a saber: “Mis compañeros saben lo que opino de ellos “ (83%); “Creo que los directivos confían en las capacidades de sus trabajadores” (73%); “Confío en mis compañeros” (67%); “Creo que esta empresa es un ejemplo de buena coordinación entre sus miembros” (64%); “Creo que en esta empresa las personas se guardan su opinión si es contraria a la de la mayoría” (58%); “El discurso de la dirección está alejado de la realidad de la empresa” (58%); “Los canales de comunicación son insuficientes” (57%); “Me cuesta saber la opinión que mi director tiene sobre mí” (53%).

Tabla 5. Análisis de resultados encuestas pre y post intervención, mayo 2018.

Aprendizaje Organizacional	Afirmaciones	Resultados Pre	Resultados Post	% de mejora
Expresión de ideas Coherencia Pensamiento/ Acción	1.En esta empresa las personas dicen lo que piensan	+30	+42	40%
	2 En mi equipo de trabajo doy mi opinión aunque no sepa si va a ser apoyada	+33	+43	30%
	3. Creo que en esta empresa las personas se guardan su opinión si es contraria a la de la mayoría	-33	-14	58%
	4.Los directivos de la empresa no cumplen sus promesas	-32	-20	38%
	5.En esta empresa hay diferencia entre lo que se dice y lo que se hace	-31	-20	35%
	6. En una discusión se dice aquello que se considera “políticamente correcto”	-30	-25	17%
	7. El discurso de la dirección está alejado de la realidad de la empresa	-26	-11	58%
Factores del Contexto	Afirmaciones	Resultados Pre	Resultados Post	Porcentaje de mejora
Satisfacción	8. Considero que las relaciones interpersonales entre compañeros son satisfactorias	+23	+34	48%

Factores del Contexto	Afirmaciones	Resulta dos Pre	Resulta dos Post	% de mejora
Satisfacción	9. Creo que en esta empresa la gente se siente a gusto con el trabajo que realiza	+26	+39	50%
	10. Estoy satisfecho con el estilo de dirección de mi supervisor directo	+28	+38	36%
Confianza	11. Confío en mis compañeros	+24	+40	67%
	12. Creo que los directivos confían en las capacidades de sus trabajadores	+22	+38	73%
	13. Me cuesta saber la opinión que mi director tiene sobre mí	-30	-13	57%
	14. Mis compañeros saben lo que opino de ellos	+23	+42	83%
	15. Las decisiones importantes se transmiten eficazmente	+29	+42	45%
Comunicación	16. Se hace tiempo para hablar de temas relevantes	+29	+42	45%
	17. Estar bien informado requiere un esfuerzo personal importante	-28	-15	46%
	18. Los canales de comunicación son insuficientes	-37	-16	57%
	Afirmaciones			
	19. La gente está al corriente de los sucesos en la empresa apoyada	+28	+39	39%

Rendimiento de la organización	Afirmaciones	Resulta dos Pre	Resulta dos Post	Porcent aje de mejora
Rendimiento de la organización	20. Creo que los objetivos de la organización son alcanzados plenamente	+31	+40	29%
	21. En esta empresa los recursos no se aprovechan eficazmente	-30	-22	27%
	22. Esta empresa evoluciona más rápidamente que sus competidores	+38	+49	29%
	23. Creo que esta empresa es un ejemplo de buena coordinación entre sus miembros	+25	+41	64%
	24. Esta empresa es capaz de reinventarse a sí misma	+38	+43	13%

A fin de esquematizar visualmente los resultados obtenidos en ambas encuestas, pre y post intervención, y permitir su análisis comparativo, se diseñaron dos gráficos adicionales donde se plasman comparativamente los resultados de una y otra intervención.

La primera figura contempla el comparativo de las afirmaciones con connotación positiva, y debajo detalla el número de la afirmación al que hace referencia cada barra.

La siguiente figura contempla el comparativo de las afirmaciones con connotación negativa, y debajo detalla el número de afirmación correspondiente.

Resultados Indirectos

Se detallan los más destacados:

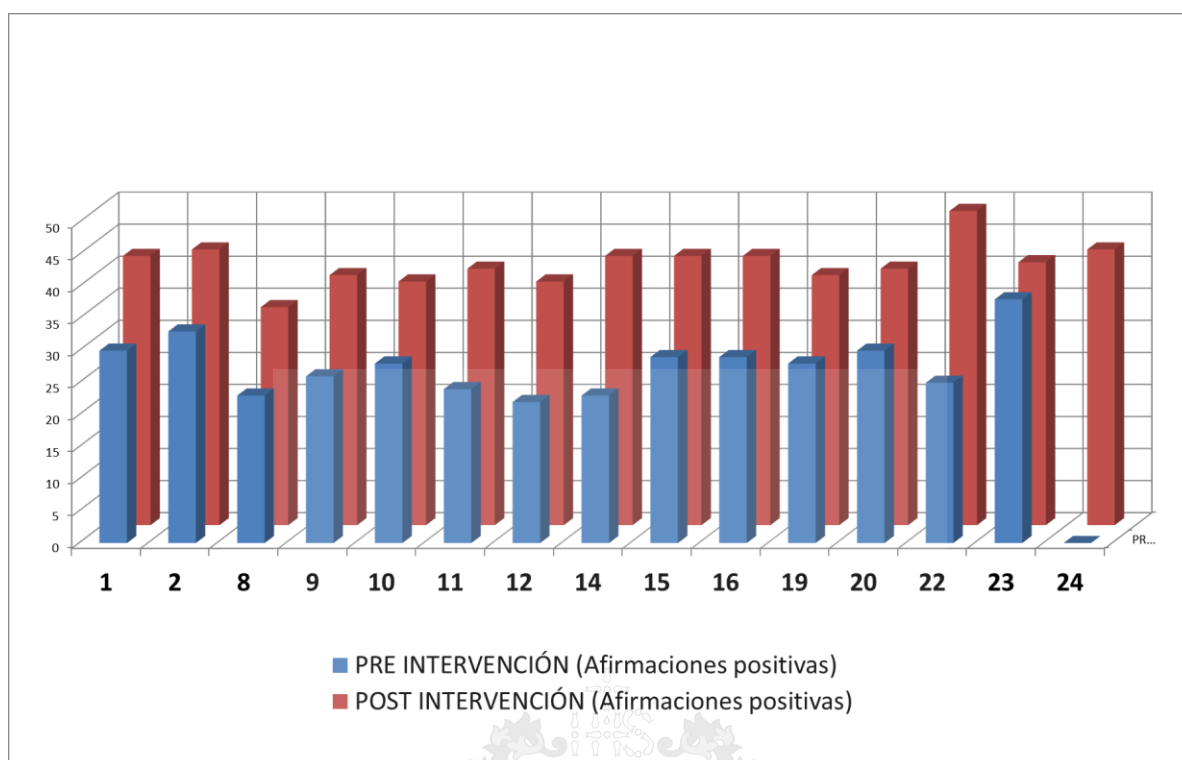


Figura 13. Comparativo resultados encuestas pre y post intervención, preguntas con connotación positiva, de autoría del investigador.

- Contratación de un CEO: El dueño contrató un CEO para desarrollar parte de sus labores diarias, permitiéndole dedicar más tiempo a su vida personal. Comienza a pensar en la figura de un sucesor para su posición. Desestimó la idea de que lo suceda el hijo (comprendió que no es de su interés continuar con la empresa)
- Selección de clientes: El dueño comenzó a priorizar los clientes de mayor envergadura, en función a las posibilidades de Imprimiendo Sueños y sus maquinarias. “Desde ahora elegiremos proyectos grandes y desafiantes, no pequeñeces”, “estoy aprendiendo a decir no, a elegir con quién sí y con quién no trabajar”, Oscar (comunicación personal, mayo 2018)

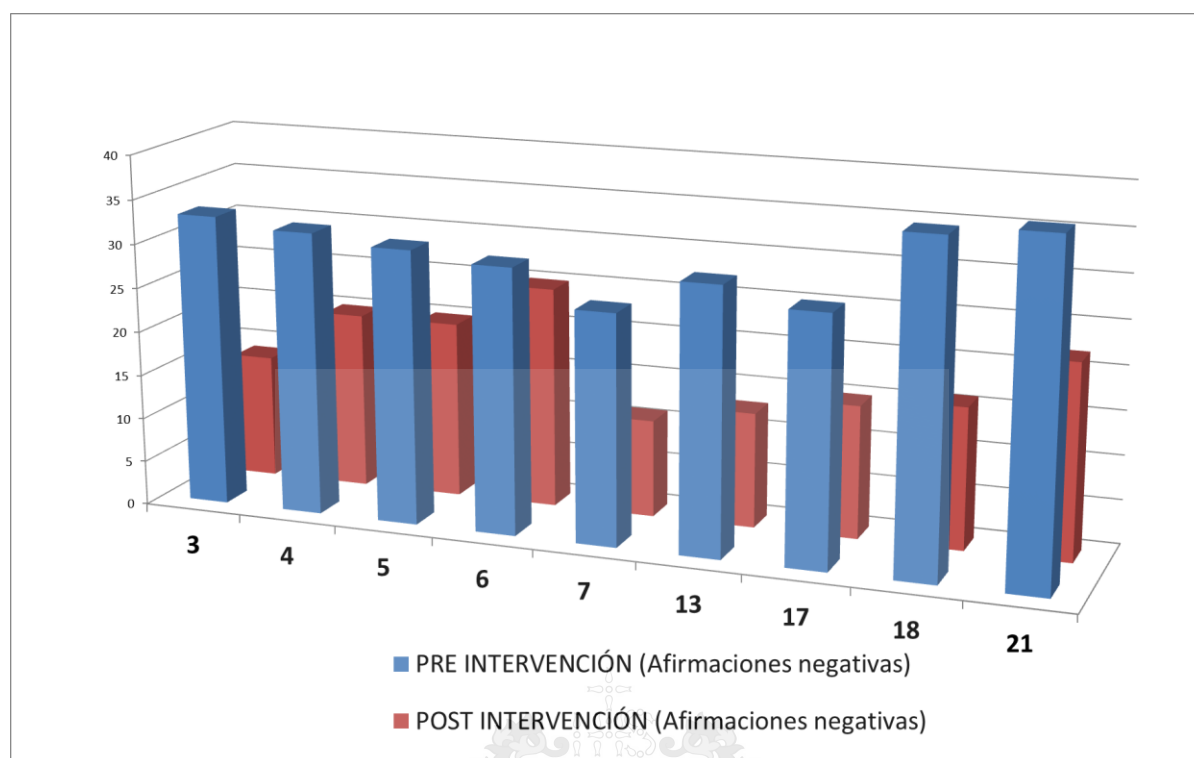


Figura 14. Comparativo resultados encuestas pre y post intervención, preguntas con connotación negativa, de autoría del investigador.

- El dueño dedica más tiempo a sus hobbies (palomas, competencia, gimnasio, terapeuta)
- Contratación de una asistente para administración: Elena y Empleado 3 incorporaron un alumno pasante para colaborar en la actualización del flujo de fondos.
- Comenzaron a trabajar en el Manual de Roles y Tareas del equipo, contemplando competencias específicas y transversales.
- Comenzaron a realizar reuniones diarias entre el dueño, el CEO, Empleado 5, Elena, Empleada 3 y asistente de administración (pasante). El objetivo era planificar las entregas, intercambiar prioridades y necesidades con el equipo. Se sirven de las órdenes de trabajo.

- Creación de un drive compartido con Empleado 3, asistente de administración pasante, y Elena, a fin de organizar toda la documentación administrativa de ambas unidades de negocio, permitiéndoles tener a disposición, de forma inmediata y remota, el seguimiento de proveedores, clientes, pagos, impuestos, etc.
- En el marco de una feria internacional en la que participaron en el mes de Abril 2018, (Expoeventos), se plantearon realizar contactos proactivamente con clientes extranjeros (uno de los objetivos de Elena). Se concretan durante el mes de mayo 2018 tres negocios internacionales.
- Elena comienza a implementar la aplicación “App Monday” para ordenar su agenda personal y profesional.
- Elena comienza a delegar tareas administrativas a Empleado 3 y a pasante. Esto le permitió: Dedicarle más tiempo a la búsqueda proactiva de nuevos clientes; Dedicarle tiempo a su emprendimiento personal de consultoría; Realizar tareas de profesora de español e inglés fuera de Imprimiendo Sueños.
- Elena implementó reuniones semanales periódicas con los líderes de la organización con sede en el taller, para conversar acerca de próximos proyectos, inquietudes, retroalimentación respecto al desempeño del equipo, etc.

Conclusiones y Recomendaciones

A partir del presente trabajo de investigación se concluye que se alcanzaron con éxito los objetivos establecidos en el mismo. Para ello, resultó clave en el desarrollo del trabajo y en el logro de resultados, el interés, el compromiso y la apertura al trabajo del investigador por parte del dueño y de su asistente.

En efecto, durante la etapa diagnóstica, se puso a disposición del investigador tiempo y recursos de la organización, lo cual colaboró en el desarrollo de un diagnóstico amplio con varias brechas para abordar, en un período de 3 meses.

Respecto al diseño del plan de acción, se destacó por parte de los líderes de Imprimiendo Sueños, el hecho de que contemplara dos etapas. En primer lugar, el desarrollo de la capacidad de acción efectiva de los líderes, con respecto a sus necesidades vinculadas a la comunicación, el trabajo en equipo y la mirada sistémica. En segundo lugar, a través de la puesta en práctica de dichas competencias, el desarrollo concreto de herramientas de gestión organizacional que les permitiera ser más efectivos en su rol y con sus equipos. Esto, no sólo colaboró en el logro de los objetivos acordados, sino también, en promover en ellos una postura de protagonistas respecto a las circunstancias, Kofman (1999), que redundó en resultados indirectos alineados a las conversaciones generadas durante la investigación.

En varias oportunidades a lo largo del proceso, los líderes se manifestaron agradecidos por el acompañamiento recibido por parte del coach, las distinciones y preguntas compartidas, su disposición, y su mirada apreciativa con respecto a emergentes que surgieron durante la intervención organizacional. De hecho, se le ofreció una posición en la organización, post intervención, para continuar colaborando con ellos en su crecimiento organizacional, como socio estratégico del aprendizaje.

Al finalizar el trabajo final de maestría, el investigador ofreció un breve informe donde constaron recomendaciones para darle continuidad a los logros alcanzados:

- No abandonar la dinámica de reuniones generada por el equipo ya que esto les permitiría seguir trabajando la comunicación y coordinación de acciones a fin de ser más efectivos.
- No enamorarse de la herramienta. La herramienta no “es” quien la diseña o implementa, es simplemente un resultado que el líder a cargo propuso en un momento determinado, con los recursos y el observador que era en ese entonces. Ser humilde y responsable para revisar la efectividad de las herramientas de gestión implementadas, con el equipo de líderes y sus propios equipos respectivos,

promoviendo el diálogo y el intercambio de ideas y sugerencias para colaborar en ampliar su observador y mirada sistémica de los procesos, el cliente, las personas y el logro deseado.

- Todos los involucrados en una conversación somos responsables de sus resultados. Mantenernos conscientes de las conversaciones que generamos, desde la mente, el cuerpo y el corazón. Dime las conversaciones que tienes y te diré la calidad de relaciones que tienes, Echeverría (1994).
- Continuar practicando el liderazgo situacional, recordando que el liderazgo lo otorga y lo valida el equipo, no el líder, Selman (1998).

El investigador ofreció mantener el contacto con la organización para futuras necesidades de los líderes.

Aprendizajes del Investigador

Albert Einstein compartía “aprendizaje es acción, todo lo demás es información”. El presente trabajo de investigación reafirma esta frase, consolidando cuatro años de arduo labor y gran aprendizaje por parte del investigador. Cada etapa de la investigación fue considerada un hito del aprendizaje como coach organizacional, desde el momento en el que se concretó la posibilidad de realizar esta intervención en la organización, hasta el cierre del proceso, momento de intercambio de aprendizajes con la organización, y de revisión de lo aprendido por parte del investigador.

En líneas generales, el investigador pudo aplicar parte de la valiosa bibliografía y aprendizajes en aula de la MCCO, por primera vez, en un proceso de cambio organizacional. Parafraseando algunos conceptos de Peter Senge, la invitación en esta experiencia de intervenir en una organización real permitió al investigador la posibilidad de aprender como si fuera la primera vez, poniendo en práctica todos sus sentidos, aprendiendo a aprender,

permitiéndose transformar sus pre conceptos y percepciones, siendo consciente, a cada paso, de su protagonismo en crearlas.

La selección y aplicación responsable de distinciones fueron prioridad para el investigador, quien comprendió, a lo largo del proceso, y aún luego del mismo, que no siempre es cuestión de dar más, sino de ser preciso en lo que se comparte, y para ello se valió de su presencia plena, reflexión en la acción, y mantener foco en lo contratado con la organización.

Asimismo, resultó de suma importancia crear y mantener el contexto de confianza, confidencialidad, apertura con los involucrados, sin el cual no hubiera sido posible el presente trabajo. El investigador realizó un abordaje contemplando los dominios primarios del ser humano, según Echeverría (1994): la corporalidad, la emocionalidad y el lenguaje, de los involucrados en el proceso; como también la dinámica organizacional como red conversacional, o red de personas que, a través de conversaciones, generan vínculos de compromisos, Flores (1994). Comprender estos dos fenómenos, personas y organización, en sus interrelaciones, le permitió al investigador un abordaje armónico, integral, que repercutió en el alcance de los resultados pautados y de resultados indirectos también necesarios para la organización de Imprimiendo Sueños.

Uno de los mayores desafíos que enfrentó el investigador fue la etapa de reinterpretación de la brecha, la cual, en esta investigación, se extendió desde fines de la etapa diagnóstica hasta parte de la implementación del plan de acción, lo cual llevó al investigador a readaptar parte del contenido sobre la marcha para lograr la efectividad deseada. Se comprendió la importancia de mantenerse en indagación permanente, con la curiosidad de un niño, promoviendo espacios de reflexión en la acción, que permitieron delinear un objetivo general poderoso y concreto para la organización, y objetivos específicos alineados al mismo.

El contrato del proceso se realizó al finalizar la etapa diagnóstica, y se revalidó previa implementación del plan de acción. A partir del modelo de reflexión en la acción, y de invitar al dueño y a la responsable de administración a pensar juntos en los avances y desvíos observados, se logró tener siempre presente el fin en mente, y trabajar en su consecución.

El diseño de acciones y el entrenamiento fueron abordados a través del plan de acción. Aquí, la presencia plena, la humildad, el cuidado del coachee, el desafío de su modelo mental, el detectar creencias limitantes; resultaron claves para colaborar en ampliar sus modelos mentales y generar nuevos comportamientos alineados a los objetivos pautados. Por supuesto, para ello, fue necesario lograr el compromiso de los líderes en la implementación de lo acordado, incluso, en oportunidades, en el compromiso a probar, a experimentar, y asistirlos en reflexionar sobre cómo medir los resultados obtenidos.

El chequeo de cierre del proceso se sucedió en varias etapas. El investigador trabajó desde la premisa “equilibrar acción con reflexión”, como indica Chatterjee (2010), para mantener un espacio continuo de aprendizaje y lograr flexibilidad y adaptabilidad frente a los emergentes. Reconociendo que no puede haber cambio sin aprendizaje, se hizo especial foco en verificar en los líderes de la organización la incorporación de prácticas diarias y herramientas concretas a partir de las distinciones incorporadas.

La posibilidad que otorga la Universidad del Salvador de promover y liderar este proceso de aprendizaje en una organización permitió al investigador comprender las palabras de Joseph Jaworsky “cuando nos comprometemos con nuestro sueño, existe una fuerza más allá de nosotros y de nuestra voluntad consciente que nos ayuda a lo largo del camino y nutre nuestro crecimiento y transformación”. Esta fuerza, energía, o quizás tensión creativa, según Senge (2009), acompañó al investigador a lo largo de todo el proceso.

Referencias Bibliográficas

Álvarez Torres M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*.

México: Editorial Panorama.

Argyris C. (1993). *Como vencer las barreras organizativas*. Madrid: Ediciones Diaz de

Santos, S.A.

Covey, S. (2015). *Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva*. España: Paidós.

Echeverría, R. (1994). *Ontología del Lenguaje*. Buenos Aires: Granica: Juan Carlos Saez

Editor.

Echeverría, R. (2008). *Actos de Lenguaje. Volumen I: La Escucha*. Granica

Flores F. (1994). *Creando organizaciones para el futuro*. Dolmen / Granica,

García A. (1998). *Conceptos de Organización Industrial*. España: Editorial Marcombo.

Goleman D., Boyatzis R., & McKee A. (2010). *El Líder Resonante crea más*. Plaza y Janés.

Kanter R., Stein B., & Jick T. (1992). *The Challenge of Organizational Change*. Free Press.

Katzenbach, J. & Smith, D. (1999). *La sabiduría de los equipos*. Ed. Díaz de Santos

Keer, J. (2013). *Legado 15 lecciones sobre liderazgo*. CLUB HOUSE Publishers.

Kofman, F. (1999). *Metamanagement*. Buenos Aires: Granica.

Kotter, J. (1996). *Al frente del cambio, la hoja de ruta del experto mundial en liderazgo del cambio*. Massachussetts: Harvard Business School Press.

Losada M. & Heaphy E. (2004). *El papel de la positividad y la conectividad en el desempeño de los equipos de negocios: Modelo de dinámicas no Lineales*.

O'Connor, J. & Seymour, J. (1995). *Introducción a la Programación Neurolingüística*.

Editorial Urano

Senge, P. (2009). *La Quinta Disciplina*. Granica

Senge, P., Otto Scharmer C., Jaworski J. & Flowers B. (2005). *Presence. Exploring*

Profund Change in People, Organizations, and Society. New York: Sol Edition.

Suñé Torrentss A. (2012) *El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones* (Tesis Doctoral). Universitat politécnica de Catalunya.

Taylor, C. (2006). *La Cultura del Ejemplo, una nueva manera de hacer negocios*. Buenos Aires: Aguilar.

Varona Madrid F. (2009) *La Intervención Apreciativa. Una manera nueva, provocadora y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI*. Barranquilla: Ediciones Uninorte



Referencias No Bibliográficas

Campora, J. (2013). *Los ocho pasos del proceso de coaching* – Material de clases APC.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad del Salvador.

Garay Linares, R. (2016). *Desarrollando de habilidades de facilitación - Material de clases*

COFAPRO. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad del Salvador.

Garay Linares, R. (2016). *Pasos de una reunión efectiva*. Buenos Aires: Universidad del

Salvador, Maestría en Coaching y Cambio Organizacional. Buenos Aires.

Rivera, I. (2015). *Círculo de la promesa - adaptación para clases de COMCO*. Ciudad

autónoma de Buenos Aires: Universidad del Salvador.

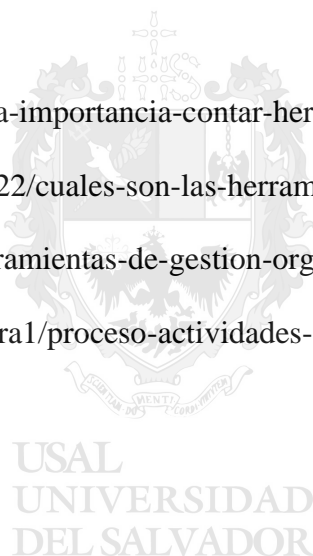
Páginas webs consultadas:

<http://www.buenosnegocios.com/la-importancia-contar-herramientas-gestion-n227>

<https://www.isotools.org/2018/03/22/cuales-son-las-herramientas-de-gestion-en-empresas/>

<https://prezi.com/-jqcb-v4gldz/herramientas-de-gestion-organizacional/>

<https://es.slideshare.net/FreddyRiera1/proceso-actividades-y-tareas-71265409>



Anexos

Anexo A. Primer contacto del investigador con Imprimiendo Sueños.

De: Lisi Senabre [mailto:senabrelisi@hotmail.com]
Enviado el: martes, 12 de abril de 2016 5:50 p. m.
Para: [mailto:senabrelisi@hotmail.com]
CC: 'Arte' [mailto:senabrelisi@hotmail.com]
Asunto: Saludos

Buenas Tardes,

Es un gusto saludarlos, espero estén muy bien!

Me comunico con ustedes para acercarles una propuesta personal. Creo haberles comentado que me encuentro cursando mi segundo año de la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional, y como proceso de aprendizaje, la Universidad nos solicita la realización de una Tesis Final de Maestría. La misma consiste en una intervención en una Organización a fin de poder aplicar los conceptos teórico-prácticos, reafirmar nuestros aprendizajes y poder colaborar con quien nos provea de esta oportunidad. Por ello, y sin ningún compromiso, les acerco esta propuesta para que la analicen y quedo atenta a sus comentarios. Con gusto podemos conversar en persona o telefónicamente para ampliar detalles de considerar que esta propuesta sea de su interés.

Sin más, les agradezco por su tiempo y espero verlos pronto!

Un beso y muchas gracias,

Lisi Senabre

Estimados,

Es mi deseo acercarles los aspectos destacados de la intervención organizacional a realizar en su organización en el marco de mi Tesis Final de Maestría a fin de permitirles analizar y disipar cualquier duda o redefinir acciones en nuestra próxima conversación por skype.

- ❖ Se protegerá el nombre de la organización respetando la confidencialidad tanto de la empresa como de los 4 empleados involucrados utilizando nombres de fantasía exclusivamente con fines de confeccionar y defender la Tesis.
- ❖ Según lo indicado por el Sr. Contreras Vidal la intervención estará circunscripta al ámbito de la sucursal de la Ciudad de Buenos Aires de la organización, incluyendo a los 4 empleados involucrados directamente a la misma.
- ❖ La intervención en la organización desde la mirada de la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional de la USAL consiste en 3 etapas, a saber:
 - **Etapas de Diagnóstico:** llevaré a cabo entrevistas con los miembros del equipo, y junto al representante el Sr. Contreras Vidal definiremos la brecha de aprendizaje o aquella situación que les interese trabajar. En función a la información obtenida, reuniré el Marco Teórico pertinente.
 - **Etapas de Definición de Estrategia y Plan de Intervención:** les presentaré una propuesta de intervención, a consensuar con el Sr. Contreras Vidal, que puede incluir, según corresponda, encuestas, sesiones de coaching individuales y/o grupales, talleres de capacitación, entre otras acciones dirigidas al logro del objetivo planteado.
 - **Etapas de Medición de Resultados:** procederé a reunir evidencia fehaciente que permita realizar una medición de los resultados para su evaluación.
- ❖ El desarrollo de dichas etapas presenta un plazo no menor a 6 meses. Su extensión está supeditada al objetivo a lograr, a los tiempos con los que cuente la organización para la intervención, entre otras cuestiones a conversar.
- ❖ Se sugiere que la organización informe a los empleados involucrados acerca de la intervención organizacional como así también de sus objetivos para predisponer un clima de entusiasmo y compromiso durante la intervención.

Quedo a disposición para discutir cualquier consulta o necesidad respecto de la intervención.

Saludo a Uds. Atte.



Lic. Lisi C. Senabre

Anexo B. Detalle de la etapa diagnóstica

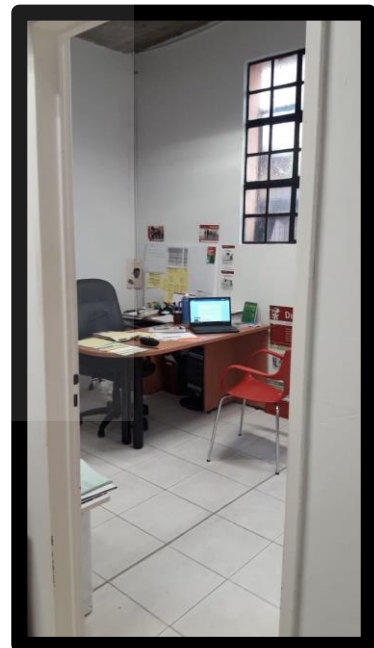
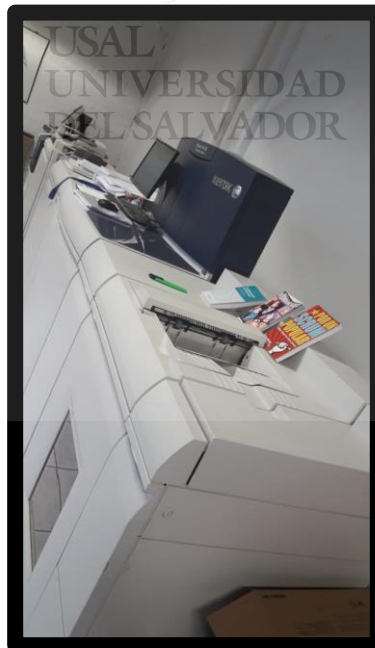
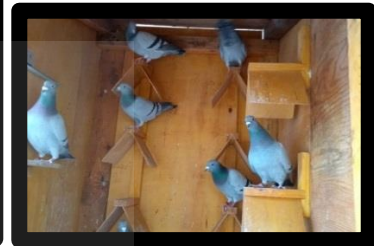
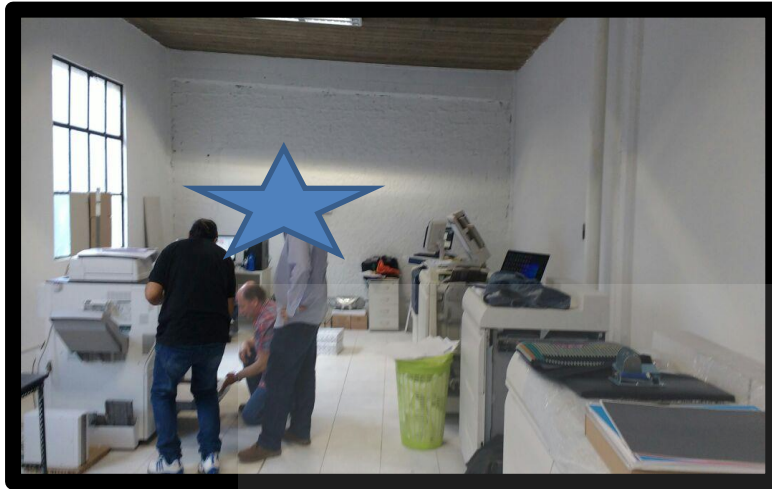
	MESES	ETAPA	ACCIÓN DEL INVESTIGADOR	DETALLES	INVOLUCRADOS
2017	SEPTIEMBRE	DIAGNÓSTICO	1° Reunión Presencial & Visita Taller y Centro de Copiado	Características de la organización, unidades de negocio, tipos de producto, organigrama, e inquietudes compartidas.	Oscar y Elena
			Observación, reconocimiento de los espacios, presentación del equipo Imprimiendo Sueños	Equipo Imprimiendo Sueños	
			Observación del Taller en funcionamiento y Encuesta Pre Intervención	Observación y Encuesta Pre Intervención	Equipo Imprimiendo Sueños Taller
			2° Reunión Presencial	Se amplían detalles de la organización, se comparte documentación.	Oscar y Elena
			Observación del Centro de Copiado en funcionamiento y Encuesta Pre Intervención	Observación y Encuesta Pre Intervención	Equipo Imprimiendo Sueños Centro de Copiado
			3° Reunión Presencial	Se abordan problemáticas recurrentes, se acuerda realizar entrevistas con los líderes de la organización.	Oscar y Elena
	OCTUBRE		Evento - Visita Hotel Hilton Bs As	Observación	Oscar, Elena, Hijo mayor y Equipo Centro de Copiado
			4° Reunión Presencial	Se valida la entrevista a realizar con los líderes de la organización	Oscar y Elena
			Entrevistas líderes de la organización - Taller y Centro de Copiado	Realización de Entrevistas (ver Anexo: "Entrevista"). Observación	Oscar, Elena, Hijo 1 y Empleado 5
			5° Reunión Presencial	Se comparten resultados de las entrevistas, se analizan según Matriz del Tiempo y Árbol de Problemas. Se define Objetivo General.	Oscar y Elena
	NOVIEMBRE		6° Reunión Presencial	Se comparten resultados de las entrevistas, se analizan según Matriz del Tiempo y Árbol de Problemas. Se conversa sobre el Objetivo General y se esbozan los Objetivos Específicos.	Oscar, Elena, Hijo 1 y Empleado 5
			7° Reunión Presencial	Revisión Objetivo General de la investigación y sus Objetivos Específicos	Oscar y Elena
			8° Reunión Presencial	Acuerdo de estrategia de intervención (metodología, tiempo, alcance)	Oscar y Elena

Anexo C. Encuesta pre intervención y resultados

Cuestionario sobre aprendizaje organizacional	1.Nunca		2.Casi Nunca		3.A Veces		4.Casi Siempre		5.Siempre		
1. En esta empresa las personas dicen lo que piensan	0	0,00	0	0,00	6	66,66	3	33,33	0	0,00	EXPRESIÓN DE IDEAS
2. En mi equipo de trabajo doy mi opinión aunque no sepa si va a ser apoyada	0	0,00	0	0,00	3	33,33	6	66,66	0	0,00	
3. Creo que en esta empresa las personas se guardan su opinión si es contraria a la de la mayoría	0	0,00	0	0,00	5	55,55	2	22,22	2	22,22	
4. Los directivos de la empresa no cumplen sus promesas	0	0,00	0	0,00	4	44,44	5	55,55	0	0,00	COHERENCIA PENSAMIENTO/ACCIÓN
5. En esta empresa hay diferencia entre lo que se dice y lo que se hace	0	0,00	0	0,00	5	55,55	4	44,44	0	0,00	
6. En una discusión se dice aquello que se considera "políticamente correcto"	0	0,00	0	0,00	6	66,66	3	33,33	0	0,00	
7. El discurso de la dirección está alejado de la realidad de la empresa	0	0,00	3	33,33	4	44,44	2	22,22	0	0,00	
Cuestionario sobre Factores de Contexto	1.Nunca		2.Casi Nunca		3.A Veces		4.Casi Siempre		5.Siempre		
8. Considero que las relaciones interpersonales entre compañeros son satisfactorias	2	22,22	0	0,00	7	77,77	0	0,00	0	0,00	SATISFACCIÓN
9. Creo que en esta empresa la gente se siente a gusto con el trabajo que realiza	0	0,00	1	11,11	8	88,88	0	0,00	0	0,00	
10. Estoy satisfecho con el estilo de dirección de mi supervisor directo	0	0,00	1	11,11	6	66,66	2	22,22	0	0,00	
11. Confío en mis compañeros	1	11,11	1	11,11	7	77,77	0	0,00	0	0,00	CONFIANZA
12. Creo que los directivos confían en las capacidades de sus trabajadores	0	0,00	5	55,55	4	44,44	0	0,00	0	0,00	
13. Me cuesta saber la opinión que mi director tiene sobre mí	0	0,00	0	0,00	6	66,66	3	33,33	0	0,00	
14. Mis compañeros saben lo que opino de ellos	0	0,00	4	44,44	5	55,55	0	0,00	0	0,00	COMUNICACIÓN
15. Las decisiones importantes se transmiten eficazmente	0	0,00	0	0,00	7	77,77	2	22,22	0	0,00	
16. Se hace tiempo para hablar de temas relevantes	0	0,00	0	0,00	7	77,77	2	22,22	0	0,00	
17. Estar bien informado requiere un esfuerzo personal importante	0	0,00	0	0,00	3	33,33	6	66,66	0	0,00	RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN
18. Los canales de comunicación son insuficientes	0	0,00	0	0,00	1	11,11	6	66,66	2	22,22	
19. La gente está al corriente de los sucesos en la empresa	0	0,00	1	11,11	6	66,66	2	22,22	0	0,00	
Cuestionario sobre Rendimiento de la Organización	1.Nunca		2.Casi Nunca		3.A Veces		4.Casi Siempre		5.Siempre		
20. Creo que los objetivos de la organización son alcanzados plenamente	0	0,00	0	0,00	5	55,55	4	44,44	0	0,00	RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN
21. En esta empresa los recursos no se aprovechan eficazmente	0	0,00	1	11,11	5	55,55	2	22,22	1	11,11	
22. Esta empresa evoluciona más rápidamente que sus competidores	0	0,00	0	0,00	0	0,00	7	77,77	2	22,22	
23. Creo que esta empresa es un ejemplo de buena coordinación entre sus miembros	0	0,00	3	33,33	5	55,55	1	11,11	0	0,00	
24. Esta empresa es capaz de reinventarse a sí misma	0	0,00	0	0,00	2	22,22	3	33,33	4	44,44	

Anexo D. Encuesta pre intervención, y resultados, según preguntas con connotación positivas o negativas.

Cuestionario sobre aprendizaje organizacional		POSITIVA	NEGATIVA
1. En esta empresa las personas dicen lo que piensan	EXPRESIÓN DE IDEAS	30	
2. En mi equipo de trabajo doy mi opinión aunque no sepa si va a ser apoyada		33	
3. Creo que en esta empresa las personas se guardan su opinión si es contraria a la de la mayoría			33
4. Los directivos de la empresa no cumplen sus promesas	COHERENCIA PENSAMIENTO/ACCIÓN		32
5. En esta empresa hay diferencia entre lo que se dice y lo que se hace			31
6. En una discusión se dice aquello que se considera “políticamente correcto”			30
7. El discurso de la dirección está alejado de la realidad de la empresa			26
Cuestionario sobre Factores de Contexto			
8. Considero que las relaciones interpersonales entre compañeros son satisfactorias	SATISFACCIÓN	23	
9. Creo que en esta empresa la gente se siente a gusto con el trabajo que realiza		26	
10. Estoy satisfecho con el estilo de dirección de mi supervisor directo		28	
11. Confío en mis compañeros	CONFIANZA	24	
12. Creo que los directivos confían en las capacidades de sus trabajadores		22	
13. Me cuesta saber la opinión que mi director tiene sobre mí			30
14. Mis compañeros saben lo que opino de ellos		23	
15. Las decisiones importantes se transmiten eficazmente	COMUNICACIÓN	29	
16. Se hace tiempo para hablar de temas relevantes		29	
17. Estar bien informado requiere un esfuerzo personal importante			28
18. Los canales de comunicación son insuficientes			37
19. La gente está al corriente de los sucesos en la empresa		28	
Cuestionario sobre Rendimiento de la Organización			
20. Creo que los objetivos de la organización son alcanzados plenamente	RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	31	
21. En esta empresa los recursos no se aprovechan eficazmente			30
22. Esta empresa evoluciona más rápidamente que sus competidores		38	
23. Creo que esta empresa es un ejemplo de buena coordinación entre sus miembros		25	
24. Esta empresa es capaz de reinventarse a sí misma		38	

Anexo E. Taller de copiado: Imágenes tomadas por el Investigador

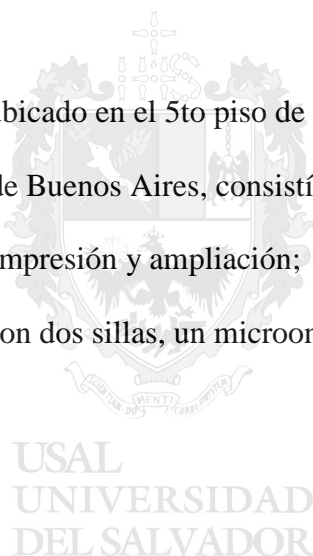
Anexo F. Centro de copiado: Imágenes tomadas por el Investigador



Anexo G. Taller y Centro de copiado: Notas del investigador

El taller, ubicado en la localidad de Munro, Provincia de Buenos Aires, presentaba una planta rectangular integrada de 60 m², con una única separación por durlock y ventanal vidriado destinado a la oficina del dueño, que contaba con un escritorio, una computadora, una biblioteca y tres sillas. Fuera de su oficina, próximo al vidrio, se ubicaba el escritorio de Elena, con dos sillas y una computadora. A 3 metros de éste, se ubicaban 2 grandes maquinarias enfrentadas, y, al fondo, otra máquina, todas ellas de impresión y copiado a gran escala. En el ingreso, se colocaban las resmas de papel a utilizar. Como particularidad, en el exterior del taller se emplazaba un palomar, una de las aficiones de Oscar.

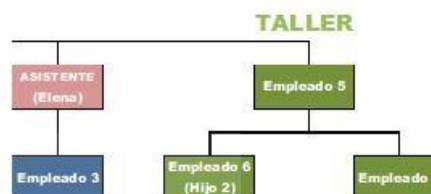
El centro de copiado, ubicado en el 5to piso de un destacado hospital público de pediatría de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, consistía en un espacio de 50 m², con 3 maquinarias antiguas de copiado, impresión y ampliación; un mostrador de atención al público; y un pequeño escritorio con dos sillas, un microondas y una cafetera. Allí se desempeñaban 4 empleados.



Anexo H. Observaciones de Imprimiendo Sueños en un evento como proveedores

**Anexo I. Observaciones del taller según fuente de los mensajes en la organización,
Taylor (2006).**

Taller



EMPLEADO 5 (Mayor antigüedad)

COMPORTAMIENTOS

- Conversa con todos sobre aspectos personales y generales
- Explica al nuevo empleado algunas tareas
- Organiza y realiza tareas manuales (impresión, orden, agujereo de hojas, armado de libros, encuadernados, etc.)
- Se mostraba alegre y dispuesto
- Prepara y comparte el mate con todos

SÍMBOLOS

- Tiene un escritorio al fondo del taller, exclusivo para él.
- Se viste informalmente (remera, jean y zapatillas)
- Mira su reloj y cumple horario de ingreso, de comida y de egreso.
- Se mantiene de pie y recorre de punta a punta el taller. Rara vez toma asiento.

SISTEMAS

- Tiene papeles sueltos en su escritorio donde anota trabajos pendientes y sus características.

EMPLEADO 6 (Hijo 2)

COMPORTAMIENTOS

- Recibe insumos, los sube al taller y los guarda sin orden aparente.
- Colabora con tareas manuales (impresión, orden, agujereo de hojas, armado de libros, encuadernados, etc.)
- Ejecuta la tarea solicitada por Empleado 5, Oscar y/o Elena.
- Conversa poco.

SÍMBOLOS

- Se mantiene de pie y recorre de punta a punta el taller. Rara vez toma asiento.
- Se organiza casi exclusivamente con el Empleado 5.
- Evita el contacto con Oscar y Elena.
- Comparte mate con Empleado 2 únicamente.

SISTEMAS

- No cuenta con ningún sistema observable. Manifiesta seguir lineamientos que Empleado 5 le comparte.

EMPLEADO 7 (Nuevo empleado)

COMPORTAMIENTOS

- Se desempeña en las máquinas, consulta ante inquietudes, pide ayuda, pide permiso.
- Se manifiesta contento de poder trabajar junto al equipo.
- Recibe directivas de Empleado 5 y ejecuta.
- Conversa poco.

SÍMBOLOS

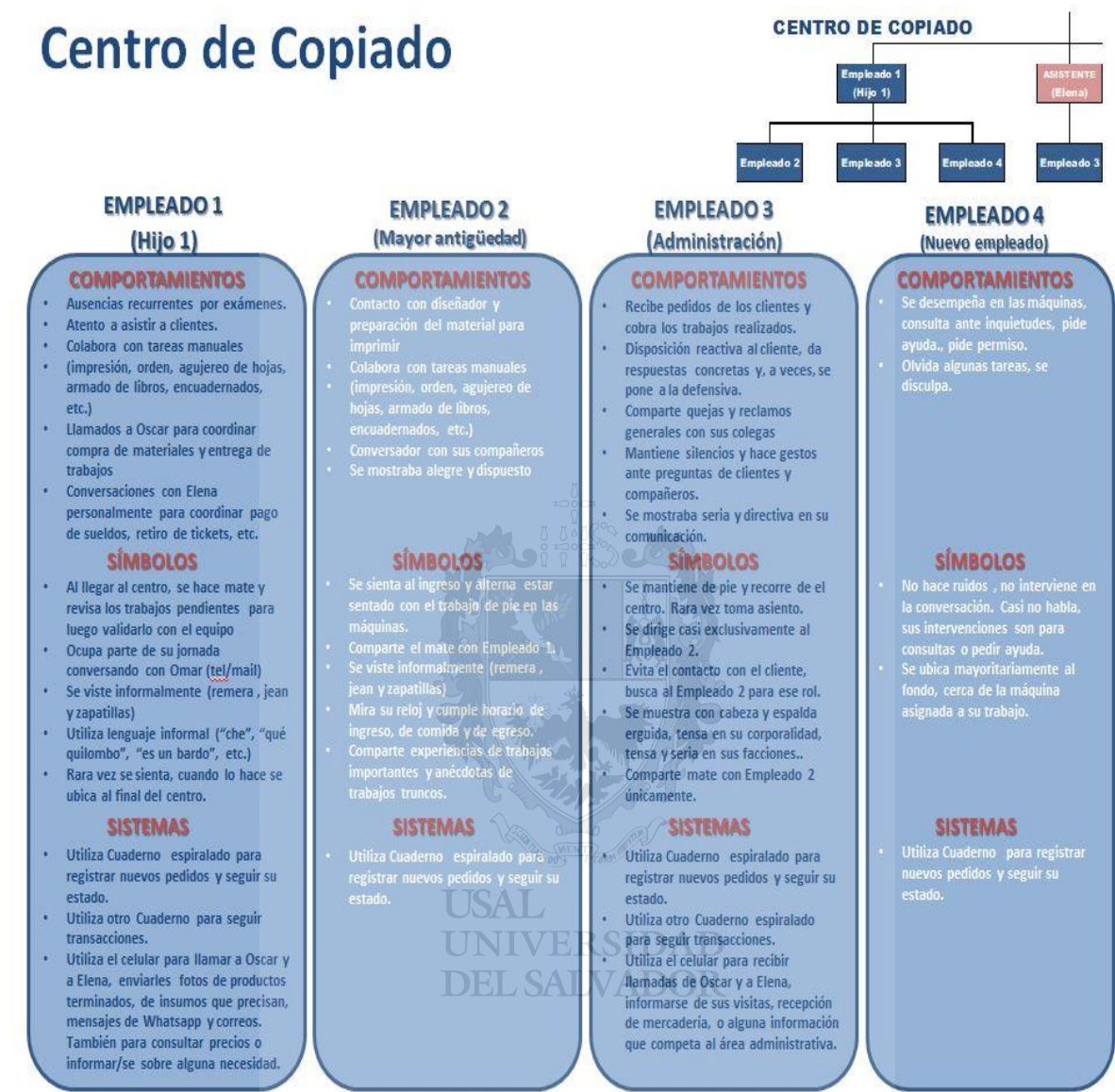
- No hace ruidos, no interviene en la conversación. Casi no habla, sus intervenciones son para consultas o pedir ayuda.
- Se viste informalmente (remera, jean y zapatillas)
- Se ubica mayoritariamente próximo a las máquinas asignadas, según le indique Empleado 5.

SISTEMAS

- No cuenta con ningún sistema observable.

Anexo J. Observaciones del centro de copiado según fuente de los mensajes en la organización, Taylor (2006).

Centro de Copiado



Anexo K. Resultados entrevistas líderes de Imprimiendo Sueños, octubre 2018.

	PREGUNTAS DEL INVESTIGADOR	OSCAR	ELENA	HIJO 1	EMPLEADO 5
PREGUNTAS RESPECTO AL ROL	¿Qué tareas desarrollás en Imprimiendo Sueños?	"Yo, básicamente, me dedico a la confección de los presupuestos, a la cotización, al contacto y seguimiento de proveedores y clientes. También coordino trabajos con la Imprenta Offset de este nuevo espacio. También me reúno con clientes, voy a eventos, un poco de todo."	"Un poco de todo, estoy más en la producción, luego de la cotización y la confirmación del cliente, avanzamos con la producción. Estoy más en el día a día del taller y del centro de copiado, temas urgentes, planificaciones, y siguiendo los pagos a proveedores, los egresos, las deudas"	"Supervisión del Centro, Informes a mi papá para comprar insumos, Participación en eventos supervisando el funcionamiento del centro de copiado, Impresiones y Anillado, Cobros, Bajada de directivas al personal"	"Manejo las máquinas del taller, hacemos impresiones, cortes, encuadrados, trabajo manual básicamente. Ordeno los pedidos, recibo los diseños y los mando a imprenta, calculo recursos y tiempos"
	¿Qué es lo más importante en tu trabajo?	"Encontrar herramientas para vivir mejor. Replantearse lo que VALE MI TRABAJO ("Hasta dónde puedo dar por mi trabajo. Trabajo de este tipo es igual a stress")"	"Alinear lo personal con lo laboral. Poder decidir lo que quiero y no quiero hacer. Pensar en ¿para qué hacemos lo que hacemos? Saber que con todo este recorrido el negocio se autosustenta para poder tener de marco la vida, y no al revés. Mi deseo es que las cuentas nos den en cero, que los ingresos y egresos sean iguales"	"Poder suplir a la industria de eventos con documentos de alta calidad"	"Ser efectivo y disfrutar lo que hago, también poder acompañar a Oscar"
	¿Qué es lo que más disfrutás de Imprimiendo Sueños?	"Entregar en tiempo y forma un trabajo terminado y bien hecho"	"El contacto con el cliente. Poder utilizar inglés. Ocuparme de la producción. Buscar clientes extranjeros"	"La posibilidad de participar en eventos internacionales, conocer gente importante, colaborar con el aprendizaje del país"	"Poder usar máquinas de última generación y organizar mi propio trabajo como me gusta"
	¿Con quién/es trabajás? ¿Cómo trabajás con esta/s personas? ¿Por qué?	"Trabajo solo, Elena me ayuda con el personal. Siempre me dijeron: "No te enamores de las personas. Yo contrato un empleado y tengo un juicio laboral. Si yo no hago las cosas no las hace nadie. Si yo no estoy atrás, no pasa nada. Con Elena nos llevamos muy bien, pensamos igual, hablamos constantemente. Hablo sobre todo con Elena, Empleado 5 e Hijo 1. Personalmente o por teléfono o mail. A veces demoran en entender las cosas y me lleva demasiado tiempo"	"Trabajo con todos, principalmente con Oscar definimos estrategias, temas del día a día, pagos, cobros. Es difícil trabajar con el personal, no entienden a la empresa y nos generan trabas, hay que estarles atrás. Con el equipo yo intento estar, acompañarlos, mediar. De vez en cuando le digo a Oscar y vamos al Centro de Copiado, a saludar, a ver como están, así no se sienten olvidados. Pero a Oscar lo vuelven loco, lo llaman todos para consultarle cada cosa...es un tema. Me siento en falta con Oscar y conmigo misma. Nos vamos a casa y seguimos hablando de trabajo"	"Tengo a cargo al equipo del Centro de Copiado, con quienes trabajo bien, tienen sus mañanas, hace más tiempo que yo que están y no les gusta mucho que los supervise así que le pongo onda, colaboro con ellos, a veces me saca tiempo para hacer la supervisión que después me pide Oscar y Elena. Con ellos también hablo mucho, sobre todo telefónicamente. A veces hablamos 10 veces en el día para resolver un asunto"	"Trabajo con Hijo 2, pienso y le comento oralmente sus tareas semanales, así organizamos el trabajo. Oscar me dice lo que tengo que hacer, y me apura. Elena controla un poco y me insiste con conversar dudas o problemas con Oscar. Cuando hay mucho laburo nos quedamos todos haciendo todo hasta terminar, cansa el hecho de no poder prever esto para no volvernos locos"
	¿A quién reportás?	"A mi mismo"	"A Oscar"	"A Oscar y a Elena"	"A Oscar"
	¿Quién te comparte tus lineamientos de trabajo?	"Yo mismo. En algunas oportunidades discutimos y acordamos cambios con Elena"	"Oscar por supuesto. A veces me animo a proponer algo y lo valido con él, o lo hago antes para probarlo y luego le cuento lo que hice a él"	"Mi viejo y Elena a veces comparte ideas, las acordamos y las probamos. Cuando vamos a los eventos Empleado 5 es quien toma el control, es el que sabe más del tema."	"A Oscar, a veces Elena nos pide hacer algunas actividades también. Pero principalmente a Oscar, aunque a veces cambia las cosas y después me arma lío."
	¿Qué haría más efectivo tu trabajo? ¿Qué te ayudaría a trabajar mejor?	"Organizarnos, poder delegar, estar más allá del día a día. Poder equilibrar mi vida personal con mi vida laboral"	"Me gustaría poder seguir los ingresos y egresos de la organización, poder conocer y comunicar lo que hace cada uno, y sería ideal generar reuniones con Oscar donde abordemos los grandes negocios, pero Oscar nunca tiene tiempo"	"Saber cómo venimos, qué tendríamos que mejorar, tener claro cuándo si y cuándo no se puede gastar. Tener objetivos más de mediano, largo plazo"	"Planificar las cosas un poco mejor, no estar sin hacer nada por momentos y después quedarnos hasta las 2am laburando, así es difícil trabajar"
PREGUNTAS RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN	¿Cuál es la Visión de Imprimiendo Sueños?	"No sé cuál es el de la organización, yo te digo mi objetivo: seguir creciendo, comprar la próxima máquina, va más allá de lo económico"	"Brindar servicio de excelencia en soluciones gráficas, con objetivo dinámico, generando siempre un espacio para que su gente pueda crecer"	"Ofrecer un servicio de impresiones integral para los participantes a eventos"	"Ser la mejor imprenta de congresos del país"
	¿Qué Fortalezas y Debilidades observás en Imprimiendo Sueños?	"Hacia afuera somos expeditivos, efectivos, tenemos buena imagen. Hacia adentro es otra cosa. No estoy durmiendo bien, estoy muy cansado, con ganas de cerrar la empresa, preocupado por mi salud (experimenté un infarto en el año 2016), y cansado de la poca lealtad del personal"	"Coincido con Oscar en nuestra imagen pública, y que tenemos mucho que mejorar. Me gustaría poder colaborar más con el desarrollo del personal, pero estamos siempre corriendo atrás de todo, siempre estoy detrás de Oscar para saber si se aprobó o no un presupuesto, si tengo que cobrar o pagar algo, yo lo quiero ayudar. Yo creo que necesitamos y podemos organizarnos mejor entre Oscar y yo, y el equipo, hoy corremos por todo. Estoy preocupada por la falta de previsión de ingresos. Tampoco siento que tenga claras mis tareas y el alcance de las"	"Vamos bien, tenemos las mejores máquinas del país, nos falta organizarnos un toque, estar en distintos lugares físicamente a veces complica la comunicación y la toma de decisiones. Estamos siempre apurados, y apurando al personal, eso no gusta mucho"	"Tenemos un lindo equipo de gente, y un nuevo taller, creo que falta hablar más entre nosotros, escucharnos más, para poder trabajar mejor"
	¿Qué Oportunidades y Amenazas identificás para Imprimiendo Sueños?	"Oportunidades...pocas. Pueden salirnos algunos congresos grandes, me gustaría. El tema es la inmediatez en esta actividad, es todo, por eso estoy 24 horas a disposición. Los clientes te llaman a cualquier hora, te cambian las cosas a último momento, y vos tenés que responder. Para estar en este trabajo hay que trabajar desde la inmediatez, es parte de la efectividad. Esto hace que me explote el trabajo en la cara. No digo que esté viviendo bien. Si no nos organizamos, no sé que puede pasar"	"Creo que tenemos una gran oportunidad con este nuevo taller, de generar trabajos más importantes, de hecho recibimos comitivas internacionales que nos están evaluando y nos va bárbaro, se sorprenden. Por otra parte, el tema del dólar es una gran amenaza para nosotros con las deudas que tenemos"	"Creo que podemos generar más clientes, aunque implicaría más trabajo y necesitamos trabajar mejor para eso. Quizás esto también puede ser una amenaza, cada vez que hay mucho trabajo colapsamos"	"La gente siempre va a necesitar imprimir sus documentos, lo bueno es que nos están buscando de congresos grosos, vienen a vernos, a ver las máquinas. Sobre las amenazas, diría que está todo cada vez más caro, Oscar se vuelve loco si usamos un papel más caro del cotizado, o si nos olvidamos de avisar que no tenemos stock, es un tema."

Anexo L. Cronograma de Implementación Diciembre 2017 - Abril 2018.

		MESES	ETAPA	ACCIÓN DEL INVESTIGADOR	DETALLES	INVOLUCRADOS
2017	DICIEMBRE		IMPLEMENTACIÓN	Implementación	Encuentro de Coaching Individual	Oscar
				Implementación	Envío correo electrónico invitando a Talleres de distinciones -Viernes 1 de Diciembre -	Oscar, Elena, Hijo 1 y Empleado 5
				Implementación	Encuentro de Coaching Individual	Elena
				Implementación	1° Taller de distinciones -Lunes 04 de Diciembre 08hs a 11hs -Casa del Coach -	Oscar, Elena, Hijo 1 y Empleado 5
				Implementación	2° Taller de distinciones -Lunes 11 de Diciembre 08hs a 11hs - Casa del Coach -	Oscar, Elena, Hijo 1 y Empleado 5
				Implementación	Encuentro de Coaching Individual	Elena
				Reflexión en la acción	Reunión presencial - Se comparten avances y observaciones de la implementación al momento.	Oscar y Elena
				Implementación	Encuentro de Coaching Individual	Oscar
				Implementación	3° Taller de distinciones -Lunes 18 de Diciembre 08hs a 11hs -Casa del Coach -	Oscar, Elena, Hijo 1 y Empleado 5
				Implementación	Encuentro de Coaching Individual	Oscar
				Implementación	Encuentro de Coaching Individual	Elena
				Implementación	4° Taller de distinciones -Jueves 21 de Diciembre 08hs a 10hs -Casa del Coach -	Oscar, Elena, Hijo 1 y Empleado 5
				Reflexión en la acción	2 Conversaciones telefónicas para verificar avances y resultados	Oscar y Elena
				Implementación	Encuentro de Coaching Individual	Oscar
				Implementación	Encuentro de Coaching Individual	Elena
	FEBRERO		IMPLEMENTACIÓN	Implementación	1° Reunión de Discusión Efectiva -Lunes 09 de Enero 08hs a 10hs -Casa del Coach -	Oscar, Elena, Hijo 1 y Empleado 5
				Implementación	Encuentro de Coaching Individual	Elena
				Reflexión en la acción	Se comparten avances y observaciones de la implementación al momento.	Oscar y Elena
				Implementación	Encuentro de Coaching Individual	Elena
				Implementación	Encuentro de Coaching Individual	Oscar
				Implementación	2° Reunión de Discusión Efectiva -Lunes 29 de Enero 08hs a 10hs -Casa del Coach -	Oscar, Elena, Hijo 1 y Empleado 5
				Implementación	Encuentro de Coaching Individual	Oscar
				PERÍODO VACACIONAL	-	
				Reflexión en la acción	Se comparten avances y observaciones de la implementación al momento.	Oscar y Elena
				Implementación	Encuentro de Coaching Individual	Oscar
2018	MARZO		IMPLEMENTACIÓN	Implementación	Encuentro de Coaching Individual	Oscar
				Implementación	Encuentro de Coaching Individual	Oscar
	ABRIL		IMPLEMENTACIÓN	Implementación	Taller Reuniones Efectivas	Elena
				Implementación	Encuentro de Coaching Individual	Oscar
	MAYO		MEDICIÓN	Medición de Resultados	Recolección de datos a través de: conversaciones telefónicas, entrevistas personales y por skype, recepción de material.	Oscar y Elena

Anexo LL. Bitácora del investigador –Taller de distinciones n° 1

Previo al comienzo de los talleres, se compartió con los líderes un correo electrónico con la propuesta de trabajo para promover efectividad en la reunión.

Se promovió una dinámica de “teléfono descompuesto”. Para la misma, se contactó al dueño telefónicamente, se compartió con él información sobre comunicación efectiva, solicitándole que transmita lo comprendido a Hijo 1 por WhatsApp. Al Hijo 1, por su parte, se le solicitó que transmitiera lo comprendido por correo electrónico a Empleado 5. Finalmente, Empleado 5, debía remitir por mensaje de texto a Elena esta información.

Taller 1: Comunicación efectiva

Fecha: Lunes 04 de Diciembre; Horario: 08hs a 11hs; Sede: Casa del Coach

Objetivos:

- Reconocer la importancia de comunicar
- Comprender barreras en la comunicación
- Reflexionar acerca de cómo comunicar
- Comprender a Imprimiendo Sueños como una red de conversaciones
- Reflexionar sobre silencios del callar
- Reflexionar sobre tipos de escucha

Para el desarrollo de los objetivos del taller, se emplearon de distintos recursos (computadora, videos, música, powerpoint, storytelling, dinámicas), cuyo detalle se observa en los Anexos XIII. Se comparte debajo el abordaje general:

Se comenzó con una dinámica de Check in, y se compartieron acuerdos operativos que, tras acordarlos, se reiterarían en cada encuentro para promover la efectividad de los encuentros.

Se solicitó a Elena que compartiera con todos el mensaje que había recibido de Empleado 5, cotejando la distorsión en la comunicación, no sólo por las barreas utilizadas

Anexo LL. Bitácora del investigador –Taller de distinciones n° 1

(correo electrónico, teléfono, WhatsApp, mensaje de texto), sino también por los modelos mentales, Senge (2009), que cada uno presenta de manera inconsciente.

Se compartió con los participantes la mirada de las organizaciones como redes conversacionales, Flores (1994), junto con un video disparador (Trailer: El artista) para dejar en evidencia la importancia de ser consciente de cómo nos comunicamos. Se desarrollaron premisas comunicacionales sirviéndose de conceptos aportados por O'Connor, J. & Seymour, J. (1995), Echeverría R. (2007) y Argyris C. (1993)

- No es posible no comunicar
- Los seres humanos nos creamos a través del lenguaje
- No es tanto lo que digamos sino cómo lo digamos lo que marca la diferencia
- La escucha valida el habla
- Todo proceso de aprendizaje es, en rigor, un proceso conversacional

Aquí se profundizó el concepto comunicación y meta comunicación, O'Connor, J. & Seymour, J. (1995), y se abordó el concepto de los silencios del callar, Senge (2009), a partir de un nuevo video de Agrandadytos.

Para afianzar los conceptos, se realizó una dinámica de aprendizaje en acción “El Ciego y el Lazarillo”. Entendiendo la naturaleza lingüística de los seres humanos, y la definición de las organizaciones como redes conversacionales, se propone la dinámica para propiciar el fortalecimiento de esas redes conversacionales, y predisponer nuevas interacciones que colaboren en la generación y refuerzo de vínculos en el equipo. Asimismo, la dinámica invitaría a los participantes a identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora frente a la comunicación.

Al finalizar, se procedió a un rescate con preguntas de reflexión:

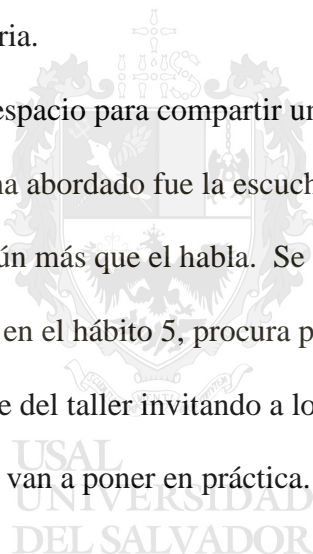
1. ¿Cómo se sintieron durante la actividad?

Anexo LL. Bitácora del investigador –Taller de distinciones n° 1

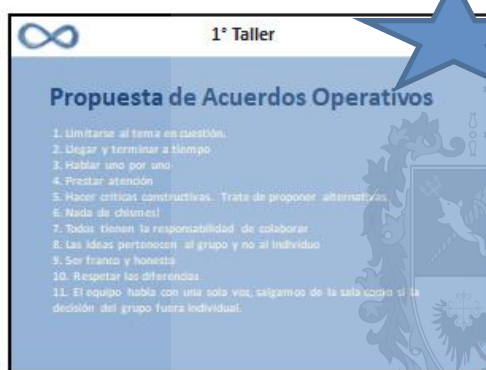
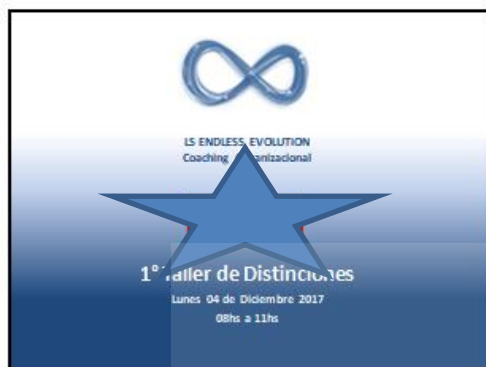
2. ¿Qué impacto tuvieron las palabras del otro en sus acciones y resultados?
3. ¿Qué aprendizaje se llevan para su desempeño en la Jefatura de Sistemas?
4. ¿Cuál es el impacto que tienen sus palabras, su forma de comunicar, su indagación, su escucha, en su desempeño en la Jefatura de Sistemas?
5. ¿Qué harán diferente de ahora en adelante?

Se procedió a hacer un rescate final con una actividad individual, de auto reflexión, con papel y lápiz, donde se invitó a cada participante a identificar y escribir un F.O.D.A de la comunicación personal, donde cada uno identificara Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en su comunicación diaria.

Finalmente se generó un espacio para compartir una reflexión final grupal respecto de la comunicación. El último tema abordado fue la escucha, Echeverría (1998), y su importancia en la comunicación, aún más que el habla. Se abordó la mirada empática de la escucha que plantea Covey (2015) en el hábito 5, procura primer comprender y, después, ser comprendido. Se procedió al cierre del taller invitando a los participantes a compartir algo que hubieran aprendido y algo que van a poner en práctica.



Anexo LL. Bitácora del investigador –Taller de distinciones n° 1



Anexo LL. Bitácora del investigador –Taller de distinciones n° 1

1° Taller

ORGANIZACIONES COMO ESPACIOS DE CONVERSACIONALES

«Todo vivir humano ocurre en conversaciones y es en ese espacio donde se crea la realidad en que vivimos.»
Humberto Maturana (Biólogo)



1° Taller

COMUNICACIÓN & META COMUNICACIÓN

El Qué y el Cómo de la Comunicación



1° Taller

EL ACTISTA



1° Taller

COMUNICACIÓN & META COMUNICACIÓN



- No es posible no comunicar
- Los seres humanos nos creamos a través del lenguaje
- No es tanto lo que digamos sino cómo lo digamos lo que marca la diferencia
la escucha valida el habla
- Todo proceso de aprendizaje es, en rigor, un proceso conversacional

1° Taller

«Todo vivir humano ocurre en conversaciones y es en ese espacio donde se crea la realidad en que vivimos.»



La comunicación es el medio más poderoso con el que contamos para construir relaciones efectivas y lograr los objetivos y resultados que deseamos o soñamos.

A través de las conversaciones tomamos acciones, hacemos juicios, abrimos y cerramos posibilidades.

"Dime qué CALIDAD de conversaciones tienes y te diré el TIPO de organización que tienes"

1° Taller

COMUNICACIÓN



DINÁMICA EN PAREJAS

- ¿Cómo se sintieron durante la actividad?
- ¿Qué impacto tuvieron las palabras del otro en sus acciones y resultados?
- ¿Qué aprendizaje se llevan para su desempeño como líderes?
- ¿Cuál es el impacto que tienen sus palabras, su forma de comunicar, su indagación, su escucha, en su desempeño como líderes?
- ¿Qué harán diferente de ahora en adelante?

Anexo LL. Bitácora del investigador –Taller de distinciones n° 1

1° Taller

COMUNICACIÓN

DINÁMICA INDIVIDUAL: FODA DE LA COMUNICACIÓN

El diagrama de FODA de la Comunicación se divide en cuatro cuadrantes:

- FORTALEZAS** (Azul): ¿En qué eres bueno/a? ¿Tienes algo que te diferencia?
- DEBILIDADES** (Amarillo): ¿Qué puedes mejorar? ¿Tienes menos ventajas que otros?
- OPORTUNIDADES** (Verde): ¿Qué recursos tienes? ¿A qué debes?
- AMENAZAS** (Rojo): ¿Qué te podría dañar? ¿Qué tanto te comprometes?

1° Taller

ESCUCHAR VALIDA EL HABLAR

ESCUCHAR = PERCIBIR + INTERPRETAR

Ser maravillosos con las personas significa "escuchar" bien. Debemos **OBSESIONARNOS** con escuchar. La comunicación descansa principalmente no en el hablar sino en el escuchar. **Hablamos para ser escuchados.**

Debemos **VERIFICAR** si el sentido que nosotros damos a lo que escuchamos corresponde a aquel que le da la persona que habla.

1° Taller

SILENCIOS DEL CALLAR

1° Taller

"Ofenses foradores somos co-responsables de la escucha que se produce en la conversación. Respeto, indagación, confianza y positividad emocional son los ingredientes claves de un habla que es capaz de generar escucha en los demás."

IMPORTANTE

- Verificar escucha
- Compartir inquietudes
- Indagar

1° Taller

SILENCIOS DEL CALLAR

El callar es un fenómeno habitual en las organizaciones e implica una brecha entre las conversaciones públicas y privadas.

¿Para qué callamos?

Para proteger la autoimagen y el control de quien se quiere exhibir la brecha entre la teoría oficial (manifiesta) y la teoría de uso (lo que sucede realmente). Callamos para evitar la vergüenza ante comportamientos inadecuados, generando ciclos viciosos de reafirmación angustia. Esto conduce a una actitud de víctima y subestimar, adjudicando culpas, intenciones, ocultando errores, siendo celosos a expensas de otros.

¿Qué pasa cuando callamos?

Impacta negativamente en la comunicación, la confianza, las relaciones, llevando al desmoronamiento de los miembros de la organización y, por ende, dañando el aprendizaje. Como ciertos patrones de conducta basados en las apariencias, angustia, ocultamiento, recordando, es por a proteger la autoimagen y el control de quien se quiere exhibir la brecha entre su teoría manifiesta y su teoría de uso.

1° Taller

ESCUCHAR VALIDA EL HABLAR

Muchas veces es mejor tener un **CORAZÓN** paciente que le ESCUCHE, que una **MENTE** brillante que te aconseje

Anexo M. Bitácora del investigador –Taller de distinciones n° 2**Taller 2: Comunicación efectiva**

Fecha: Lunes 11 de Diciembre; Horario: 08hs a 11hs; Sede: Casa del Coach

Objetivos:

- Comprender el modelo Ser- Hacer – Tener, Kofman (1999)
- Diferenciar las afirmaciones de las declaraciones, Echeverría (1998)
- Comprender el círculo de la promesa, Echeverría (1998)
- Comprender a Imprimiendo Sueños como una red de promesas mutuas

Para el desarrollo de los objetivos del taller, se emplearon de distintos recursos (computadora, videos, música, powerpoint, storytelling, dinámicas), cuyo detalle se observa en los Anexos XIV. Se comparte debajo el abordaje general:

Se comenzó recordando los acuerdos operativos que regirían el taller. Se propuso una dinámica de Check in, en la cual se solicitó a los participantes que compartieran una situación en la cual hayan podido utilizar alguna de las distinciones adquiridas el taller pasado. Esto permitió repasar los temas del taller anterior, profundizar sobre algunos conceptos y disipar inquietudes.

Posteriormente, se explicó el concepto de ser, hacer, tener, Kofman (1998). Se conectó este concepto con las distinciones adquiridas en el taller anterior y se llamó a reflexionar sobre cuán dispuesto estaban ante la posibilidad de cambio y para qué cambiarían. A estos fines, se propuso una dinámica corporal donde se invitó a los participantes a cruzar los brazos, y luego a cruzarlos al revés, evidenciando lo difícil e incómodo que resulta el cambio, y el sinsentido si no se tiene un propósito suficientemente motivador, concepto que trae Senge (1998) al explicar tensión creativa.

Se compartió la diferencia entre afirmaciones y declaraciones, según Echeverría (1994), y se solicitó a los participantes a que confeccionaran en parejas 3 afirmaciones y 3

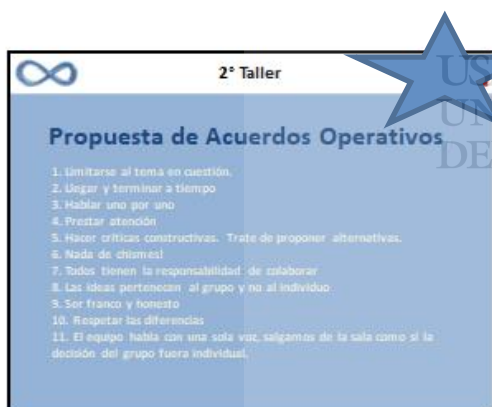
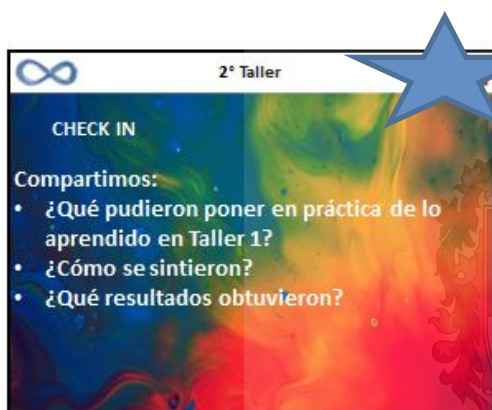
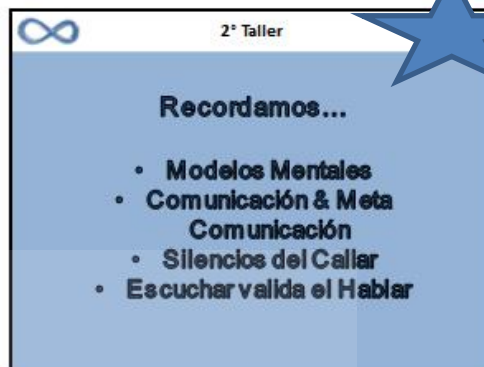
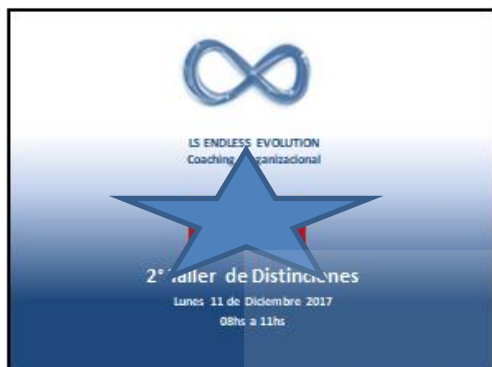
Anexo M. Bitácora del investigador –Taller de distinciones n° 2

declaraciones. En este marco, se abordó el círculo de la promesa, Echeverría (1994), invitando a la reflexión respecto a cómo coordinamos acciones entre nosotros y con nuestros equipos. La propuesta fue comprender a Imprimiendo Sueños como una red de promesas mutuas, Echeverría (1994), desde una mirada integral, sistémica, Senge (2005). Se comparte la pregunta: ¿A qué me quiero comprometer? ¿Para qué? ¿A quién/es involucra este compromiso?

Se dio fin al taller solicitando elevando preguntas para contestar de manera individual y posterior puesta en común: ¿Cuál es la distinción aprendida hasta ahora que más me cuesta? ¿Cómo puedo hacer para superarla? ¿Con qué recursos, personas, oportunidades cuento para superarla?



Anexo M. Bitácora del investigador –Taller de distinciones n° 2



Anexo M. Bitácora del investigador –Taller de distinciones n° 2

2° Taller

¿Estoy dispuesto al cambio?
¿Para qué cambiarla?

Ser congruente entre el:

TENER
Resultados

HACER
Procesos

SER
Plataforma Humana

UNIDAD

2° Taller

AFIRMACIONES vs DECLARACIONES

Afirmaciones, Observaciones, Hechos

El lenguaje descriptivo

- El Lenguaje describe la realidad.
- Hay una realidad existente y luego aparece el lenguaje para describirla.
- El Lenguaje tiene un rol "pasivo".

Declaraciones

El lenguaje generativo

- El Lenguaje crea la realidad.
- La realidad se genera a partir del lenguaje.
- El Lenguaje tiene un rol "activo".

2° Taller

SER-HACER-TENER

Pensamos que tenemos que TENER tal cosa para HACER tal cosa y SER futuro de tal

Pero se trata de empezar al revés SER quien quiere ser para HACER tales cosas y TENER tal resultado en mi vida

2° Taller

AFIRMACIONES vs DECLARACIONES

Afirmaciones, Observaciones, Hechos

El lenguaje descriptivo

- El Lenguaje describe la realidad.
- Hay una realidad existente y luego aparece el lenguaje para describirla.
- El Lenguaje tiene un rol "pasivo".

> No decimos que las afirmaciones describen las cosas como son, ya que nunca sabemos como son ellas realmente. Sabemos solamente cómo las observamos y lo que observamos está determinado por nuestros Modelos Mentales.

> Como los Seres Humanos podemos compartir lo que observamos, porque compartimos una

> es traducción idiomática y una traducción de distinciones (comunidad bi-lingüística), suponiendo entonces que esa es la forma en como son "realmente" las cosas.

> Basándonos en esta capacidad común de observar/dar, los seres humanos podemos distinguir entre afirmaciones verdaderas o falsas.

2° Taller

DINÁMICA INDIVIDUAL

2° Taller

AFIRMACIONES vs DECLARACIONES

Declaraciones

El lenguaje generativo

- El Lenguaje crea la realidad.
- La realidad se genera a partir del lenguaje.
- El Lenguaje tiene un rol "activo".

> Cuando hacemos declaraciones no hablamos acerca del mundo, generamos un nuevo mundo para nosotros.

> La palabra genera una realidad diferente. Después de haberse dicho lo que se dijo, el mundo ya no es el mismo de antes. Este fue transformado por el poder de la palabra.

> Sólo generamos un mundo diferente a través de nuestras declaraciones si tenemos la capacidad de hacerlas cumplir (PODER)

Anexo M. Bitácora del investigador –Taller de distinciones n° 2

2° Taller

AFIRMACIONES VS DECLARACIONES

Declaraciones

El lenguaje generativo

- El Lenguaje crea la realidad.
- La realidad se genera a partir del lenguaje.
- El Lenguaje tiene un rol "activo".

JUICIOS u OPINIONES

- > Los juicios son como verdades. Crean, como todas las declaraciones, una nueva realidad.
- > No describen algo existente antes de ser formulados. Sólo hablan de la interpretación que tienen los entes.
- > Los juicios nunca son ni verdaderos ni falsos, como son un tipo especial de declaraciones, pueden ser válidos o inválidos según la autoridad de la persona que los dice, pero además, en este caso particular, se fundamentan en observaciones y hechos verdaderos.

2° Taller

COMPROMISOS

REFLEXIÓN INDIVIDUAL

- ¿A qué me quiero comprometer desde mi rol de líder?
- ¿Con quién/es?
- ¿Con qué propósito?



2° Taller

AFIRMACIONES VS DECLARACIONES

Declaraciones

El lenguaje generativo

- El Lenguaje crea la realidad.
- La realidad se genera a partir del lenguaje.
- El Lenguaje tiene un rol "activo".

PEDIDOS y PROMESAS

- > Cuando las personas tienen distintas expectativas o no cumplen sus compromisos se originan los problemas.
- > A diferencia de las promesas, el compromiso no es una Declaración sino un compromiso. El compromiso es un Contrato. Añaden 3 niveles:
 - Las tareas: el objetivo es coordinar acciones para obtener los resultados.
 - Las relaciones: el objetivo es generar virtudes de confianza que permitan la coordinación efectiva.

2° Taller

CHECK IN

Compartimos:

- ¿Cuál es la distinción aprendida hasta ahora que más me cuesta?
- ¿Cómo puedo hacer para superarla?
- ¿Con qué recursos, personas, oportunidades cuento para superarla?



IS ENDLESS EVOLUTION

Coaching Organizacional

Luis Sembrano

Lic. en Turismo y Hotelería
Téc. en Organización de Eventos
Certified Instructor Specialist - CIS
Coach Organizacional y Organizacional

Anexo N. Bitácora del investigador –Taller de distinciones n° 3**Taller 3: Trabajo en equipo y pensamiento sistémico**

Fecha: Lunes 18 de Diciembre; Horario: 08hs a 11hs; Sede: Casa del Coach

Objetivos:

- Comprender el impacto del trabajo en equipo
- Comprender la importancia de la comunicación en el trabajo en equipo
- Identificar características de los equipos de alto desempeño, Katzenbach & Smith (1999).
- Reconocer la importancia de la confianza en todo momento

Para el desarrollo de los objetivos del taller, se emplearon de distintos recursos (computadora, videos, música, powerpoint, storytelling, dinámicas), cuyo detalle se observa en los Anexos XV. Se comparte debajo el abordaje general:

Tras recordar los acuerdos operativos, se propuso un ejercicio de respiración y reconocimiento, colaborando con el ser conscientes del aquí y el ahora. Posteriormente, se realizó una dinámica de aprendizaje en acción, para introducir al tema del taller, denominado “el globo”, mediante el cual cada quien tenía una restricción corporal que no podía tocar el globo. La reflexión final se orientó a cómo, en oportunidades, estamos tan centrados en nuestras limitaciones y posibilidades, que no observamos las del resto del equipo, y nos perdemos de potenciarnos y promover mejores resultados.

Se abordó la importancia de la comunicación en el trabajo en equipo y, luego, se compartieron características de los equipos de alto desempeño, invitándolos a reflexionar sobre con cuáles se observaban y cuáles consideraban que necesitaban trabajar. El objetivo fue hacer foco en la posibilidad de potenciar aportes ya existentes, e identificar aquellos aún no detectados para desarrollar. Tras algunas preguntas de divergencia, se comparte con el grupo una definición de equipos de alto de Losada M. & Heaphy E. (2004).

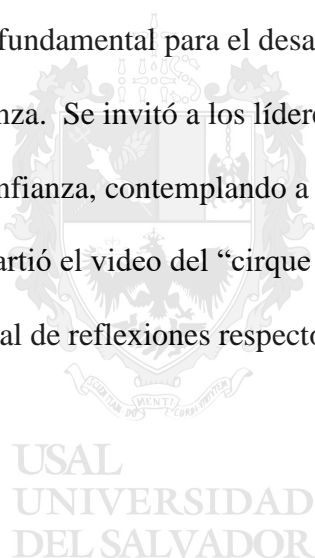
Anexo N. Bitácora del investigador –Taller de distinciones n° 3

Nuevamente, el foco se hizo en cómo entre todos podían potenciar los aspectos de mejora de los otros, entendiendo que como equipo podían conseguir resultados superadores a los que podrían alcanzar a nivel individual. Esta reflexión, junto con una dinámica denominada “dibujando a imprimiendo sueños”, dieron lugar a la siguiente temática, la sinergia. Sirviéndose de conceptos aportados por Covey (2015) se definió a la sinergia.

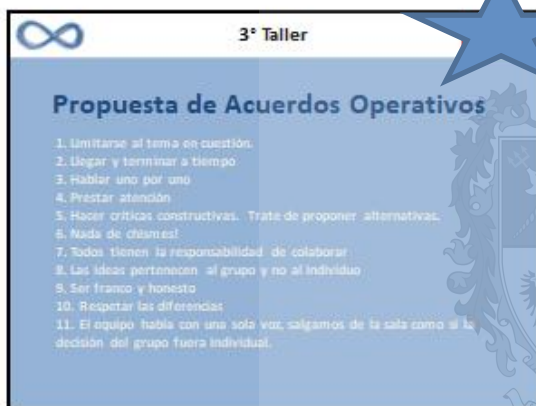
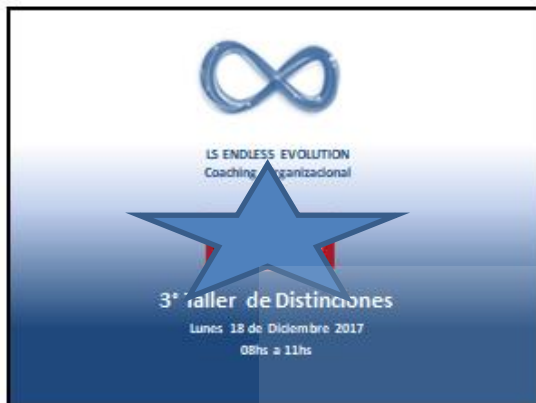
El resultado de la dinámica dio lugar al concepto de sinergia, como promotora de resultados extraordinarios, para, luego, proponer a nivel individual una reflexión sobre de qué manera promuevo o puedo promover sinergia desde mi rol en Imprimiendo Sueños.

Finalmente, y como base fundamental para el desarrollo y el trabajo en equipo, se desarrolló el concepto de la confianza. Se invitó a los líderes a pensar cómo desde su rol podían promover un espacio de confianza, contemplando a todos los involucrados y a sus respectivas necesidades. Se compartió el video del “cirque du soleil”.

Se propuso un espacio final de reflexiones respecto al taller.



Anexo N. Bitácora del investigador –Taller de distinciones n° 3




Anexo N. Bitácora del investigador –Taller de distinciones n° 3

3° Taller

EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO

Posibilidad Orientación Externa Orientación Interna Persuasión Indagación


Se caracterizan por ser capaces de crear un gran número de **nexos, sinergias/ conectividad** que resultan en **refuerzo mutuo y crecimiento**



«El papel de la positividad y la conectividad en el desempeño de los equipos de negocios: Modelo de dinámicas no lineales»
Lorena M.; Hooper E.

3° Taller

SINERGIA




DINÁMICA INDIVIDUAL

➤ ¿De qué manera promuevo o puedo promover sinergia desde mi rol?

3° Taller

SINERGIA


DINÁMICA "DEBUNDO"



- Es un grupo ("A", "B", "C" y "D")
- "A" hace un dibujo que representa a la empresa hoy.
- "B" toma el dibujo, lo modifica, le agrega o resta cosas, y se lo pasa a "C".
- "C" también lo modifica a gusto.
- "D" también lo modifica a gusto.
- "A" registra lo que sucede al verbo y, de considerarlo necesario, continúa hablando entre "B" y "C" hasta que sienta que su emocionalidad cambió.
- Cambio de roles.

3° Taller

THE TREE



3° Taller


SINERGIA

$1+1=3$


- "Las organizaciones que triunfan son aquellas que tienen la capacidad de descubrir y usar efectivamente el capital de conocimiento que poseen".
(Schiffrer & Nelson, 2003).
- "La sinergia es más que la suma de sus partes, significa que la relación de las partes entre sí es una parte de y por sí misma".
(Stephen Covey, 2013)
- Solo identificando las potencialidades de cada integrante, integrando la diversidad, se puede alcanzar la sinergia en el equipo.
- A través de la sinergia alcanzamos nuevas alternativas, cabalizando, unificando y liberando las más grandes energías del interior de la persona.

3° Taller

PRINCIPIOS DEL FEEDBACK




- Es una conversación en la que las personas intercambian opiniones, sentimientos y resultados sobre un hecho que los involucra.
- Para que las personas aumenten su desempeño, su confianza, realicen su evolución y se realicen enfocados en el aprendizaje.



Anexo N. Bitácora del investigador –Taller de distinciones n° 3

3° Taller

FEDBACK




DINÁMICA INDIVIDUAL

Teniendo en cuenta mi desempeño como líder la semana pasada:

- ¿Qué feedback me daría a mí mismo en mi desempeño?
- ¿Considera afirmaciones o juicios?
- ¿Hacen foco en el Ser - Hacer - Saber?
- ¿Qué aprendí?

3° Taller

CIRQUE DU SOLEIL



3° Taller

CONFIANZA

«Cuando los miembros de un sistema social comparten los mismos valores, se incrementa el nivel de confianza del sistema, pues se reduce el rango de sus comportamientos posibles, así como las mutuas incertidumbres con relación a sus acciones». Raimon Echeverría



3° Taller

¿Qué tipo de Organización tiene hoy Arte y Letras?

¿En qué aspectos concretos lo observan?

¿Qué hacen diferente?

ERA INDUSTRIAL vs. ERA DEL CONOCIMIENTO	
Trabajo	Trabajo Manual
Explotación	Trabajo Manual
Fuentes del trabajo	Conocimiento
Clave de la productividad	Comunicación
Mecanismo de regulación	Autonomía responsable
Carácter de la regulación	Plata
Perfil de autoridad	Lider-Coach
Condiciones de base	Confianza
Tipo de organización	Horizontales y flexibles



3° Taller

CUENTA CORRIENTE EMOCIONAL



3° Taller

¿DUDAS?



Anexo O. Bitácora del investigador –Taller de distinciones n° 4**Taller 4: Trabajo en equipo y pensamiento sistémico**

Fecha: Lunes 21 de Diciembre; Horario: 08hs a 11hs; Sede: Casa del Coach

Objetivos:

- Comprender la mirada sistémica
- Observarse como sistemas dentro de otros sistemas
- Vivenciar cómo impactamos en el sistema, y éste impacta en nosotros.

En este último taller se compartieron aprendizajes y pasajes a la acción, tras las distinciones adquiridas en los talleres previos. Se desarrolló un taller meramente práctico a través de dinámicas que permitieron transferir los aprendizajes adquiridos a sus roles respectivos, experimentar dichas distinciones y desarrollar comportamientos alineados.

Para ello, se abordaron cuestiones básicas sobre el pensamiento sistémico, Senge (2009), en pos a colaborar con el reconocimiento de cada uno en su rol, en sus equipos, con sus colegas, proveedores, competidores y clientes.

Para el desarrollo de los objetivos del taller, se emplearon de distintos recursos (computadora, videos, música, powerpoint, storytelling, dinámicas), cuyo detalle se observa en los Anexos XVI. Se comparte debajo el abordaje general:

Se comenzó con un Check in orientado a identificar 2 nuevos comportamientos que se habían puesto en práctica por cada líder, tras los talleres realizados. Luego, se propuso una dinámica de respiración para conectarse con el aquí y ahora. Se recordaron los acuerdos operativos, y se procedió a hacer un repaso de todas las distinciones desarrolladas en los talleres previos.

Tras el repaso, se procedió a la primera dinámica de la jornada denominada “la torre de fideos”, mediante la cual, individualmente, debían armar una torre de fideos que midiera no menos de 1 metro y pudiera sostenerse en pie por más de 5 segundos. Al finalizar la

Anexo O. Bitácora del investigador –Taller de distinciones n° 4

dinámica, y hacer las mediciones correspondientes, se compartió una nueva consigna: debían reiterar el ejercicio, esta vez, en equipo. Finalmente, se abrió un espacio de reflexión que comparó desempeño, resultado y recursos de la primera consigna a la segunda, y, particularmente para la segunda consigna, un intercambio respecto a las distinciones utilizadas en la actividad, cuáles de ellas promovieron el resultado obtenido, y cuáles faltaron para lograrlo. Se da cierre a esta primera dinámica con una frase motivadora vinculada con el recurso de los fideos: “Un fideo, puede ser el mejor fideo, pero solo, es muy fácil romperlo. Todos estos fideos juntos, con sus diferencias, sus particularidades, debilidades y fortalezas, son invencibles”.

El siguiente tema abordado fue la definición de pensamiento sistémico. A manera de ejemplificar la temática, se compartió un video musical de 6 minutos de duración de la banda Oasis, titulado “Stand by me”. Tras dicha proyección, se procede a las primeras preguntas vinculadas definir “Pensamiento” y “Sistema”. De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española:

- Pensamiento: acto o facultad de pensar
- Pensar: Formar o combinar ideas o juicios en la mente
- Sistema: Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.

Se profundizó sobre las diferencias entre al pensamiento sistémico vs pensamiento lineal o causa-efecto. Retomando el ejemplo del video de música, no siempre un efecto tiene sólo una causa, ni una causa tiene sólo un efecto. Se realizó un rescate enfatizando en que cuanto más ejercitemos la observación del sistema que conformamos con mayor agudeza, identificando todas las causas y efectos posibles dentro de los sucesos que experimentamos, podremos ser más efectivos a la hora de encontrar soluciones creativas y más abarcadoras.

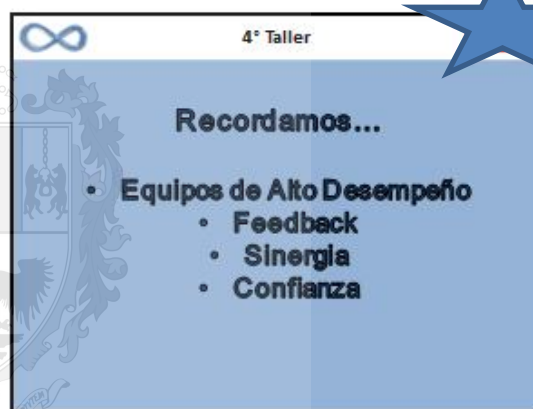
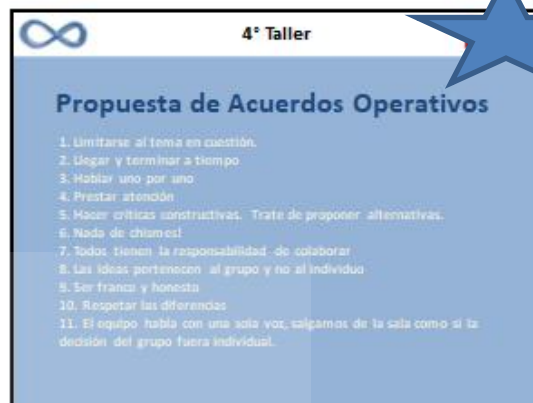
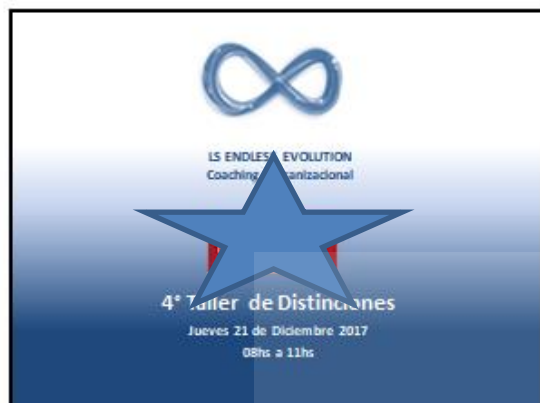
Anexo O. Bitácora del investigador –Taller de distinciones n° 4

Para ello, se les entregó un enunciado (¿A quién llevarías en tu auto?) donde debían proponer posibles resultados en grupo, justificarlos y elegir el resultado final.

Se realizó una última dinámica denominada “El cuerpo”. Para la misma, se les compartió una consigna escrita, confidencial, que debían dibujar en las hojas de papel. Al finalizar, debían recortarlas y pegarlas en la pared junto a los demás dibujos. Al observar los resultados, se reflexionó sobre lo ocurrido y se indagó sobre si esto sucedía en Imprimiendo Sueños profundizando en las causas posibles. Se hizo un rescate individual y grupal, del cual surgieron acciones posibles para promover un cuerpo coherente y funcional en Imprimiendo Sueños. Dando fin al taller, se generó una instancia de feedback respecto de los 4 talleres realizados.



Anexo O. Bitácora del investigador –Taller de distinciones n° 4



Anexo O. Bitácora del investigador –Taller de distinciones n° 4

4° Taller

CONSTRUCTORA S.A.

EJERCICIO

- La empresa se dedica principalmente a la construcción de edificios y complejos de torres, caracterizándose siempre por su profesionalismo, calidad, diseño de vanguardia y por supuesto: las fijaciones.
- La empresa ha reunido varios expertos en el tema para que diseñen maquetas para dicho proyecto.

- La elección final dependerá de la altura y estabilidad de la maqueta presentada, de los costos de cada propuesta y finalmente lo atractivo del diseño. Podrán notar que las fijaciones serán clave.
- Ud. Deberá armar una maqueta, con los recursos disponibles, dado que implicará un alto reconocimiento y un crecimiento importante para su carrera profesional. La misma deberá ser presentada ante el representante y lograr su aprobación.



4° Taller

PENSAMIENTO SISTEMICO

Pensamiento: acto o facultad de pensar.
Pensar: Formar o combinar ideas o juicios en la mente.
Sistema: Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.



- Una disciplina para ver totalidades (ver el bosque y no sólo árboles)
- Un método para ver interrelaciones, en lugar de hechos aislados
- Un método para ver patrones de cambio

4° Taller

CONSTRUCTORA S.A.

Reglas:

Cada experto deberá armar una maqueta sirviéndose de los siguientes recursos:

Usando sólo los siguientes materiales:

- 20 fichas
- 3m de hilo
- 3m de cinta (fijación)
- 2 multivínculos (¿fijación?)
- 3 tijera (no puede usarse en la construcción propiamente dicha)


Un multivínculo anterior debe quedar en la punta más alta de la construcción.

- Al finalizar el tiempo las construcciones deben mantenerse en pie por más de 30 segundos.
- No habrá reposición de materiales por fallos o fallos.



4° Taller

OASIS



4° Taller

CONSTRUCTORA S.A.

Reglas:

Generadores

- La construcción más alta, la de diseño más innovador y la que utilice menos materiales será la ganadora.
- El Premio estará esperando íntegramente con el comité ganador.

Importante:

- Tiene 5 minutos para diseñar el modelo con lápiz y papel.
- Tiene 20 minutos para implementar su idea.



4° Taller

PENSAMIENTO SISTEMICO

DINÁMICA GRUPAL

Estás conduciendo tu coche de dos plazas en una noche de tormenta terrible. Pasas por una parada de autobús donde se encuentran tres personas esperando.

- Una anciana que parece a punto de morir.
- Un viejo amigo que te salvó la vida una vez.
- El hombre ideal, o la mujer de tus sueños.

¿A quién llevarías en el auto?



Anexo O. Bitácora del investigador –Taller de distinciones n° 4

4° Taller

PENSAMIENTO SISTÉMICO



DINÁMICA INDIVIDUAL

- * Sin compartir con el compañero
- * Leo
- * Dibujo
- * Recuento
- * Cuando todos terminan de dibujar, pegan sus dibujos en la pizarra

4° Taller



4° Taller

REFLEXIÓN DE TERRE


COMPARTIMOS...

- ¿Qué me llevo de estos 4 talleres de distinciones?
- ¿Qué aprendí sobre mí y sobre mis colegas?
- ¿A qué me comprometo y en qué compromisos concretos se va a observar?



4° Taller

VIAJE DE APRENDIZAJE



Año	Evento
1993	• Nace Arte y Terapia
1999	• Profundización del Centro de Espiritualidad
2002	• Socialización del Centro de Espiritualidad
2008 - 2014	• Centro de Espiritualidad
2013	• Fundación del Centro de Espiritualidad

Anexo P. Bitácora del investigador – detalle de las Reuniones de Discusión Efectiva.

Se desarrollaron, en el mes de enero de 2018, 2 reuniones de discusión efectiva junto a los líderes de la organización, de duración 2 horas cada una, en la casa del investigador. Se emplearon presentaciones de PowerPoint, impresiones y música el desarrollo de las jornadas. Se comparte el detalle de las mismas a continuación:

1º Reunión de Discusión Efectiva

Fecha: Lunes 09 de Enero; Horario: 08hs a 10hs; Sede: Casa del Coach

Previamente a la reunión, se compartió por correo electrónico a los líderes de la organización la tarea de buscar herramientas de gestión para organización interna en empresas y traer las mejores a la reunión. La agenda detallaba el tema a abordar, a saber:

- Esbozo de herramientas de gestión para Imprimiendo Sueños

La reunión contempló los siguientes pasos con sus respectivos desarrollos (Ver ANEXOS XVII):

Introducción: Se dio la bienvenida al equipo, se compartieron los acuerdos operativos consensuados. Se abordó la diferencia entre una herramienta de gestión, una tarea, una actividad, un proceso, y un procedimiento, según aborda Álvarez (2006). Se invitó a los participantes a compartir las mejores herramientas de gestión que hubieran encontrado.

Extracción: A partir de los contenidos compartidos, se invitó a los participantes a reflexionar de manera individual con preguntas abiertas: ¿Cómo se vincula mi rol con la organización interna de Imprimiendo Sueños? ¿Reconozco allí mi día a día? ¿En qué aspectos sí, y en cuáles no? Tras un rescate general, se comparten nuevas preguntas abiertas para reflexionar individualmente y luego poner en común: ¿Qué necesito para mejorar mi trabajo diario y colaborar con el trabajo en equipo? ¿Qué herramientas necesito para mejorar en mi trabajo diario y colaborar en el trabajo en equipo?

Anexo P. Bitácora del investigador – detalle de las Reuniones de Discusión Efectiva.

Se propuso que cada líder seleccione la herramienta de gestión más importante o, en caso de no detectarlo, el resultado prioritario deseado en su rol. Luego, en equipos, se los invitó a compartirlo y a colaborar, uno a uno, con el desarrollo básico de dicha herramienta necesario para obtener cada resultado, con sus respectivos recursos e involucrados. Se propuso a dichos fines la metodología lluvia de ideas. El líder que exponía su necesidad o herramienta debía tomar nota de todo lo que compartían sus colegas. Al tratarse de conversaciones para posibles acciones, no se dio lugar a discusiones o a críticas, se trató de promover un espacio de generación de ideas, cuantas más mejor. Para dicha actividad tuvieron 15 minutos por líder.

Al finalizar el tiempo, se ofrecieron 10 minutos a los participantes para que seleccionen las ideas que consideraran más efectivas en pos al diseño de la herramienta que necesitaban. Antes de revisar las ideas, se les compartieron nuevas preguntas en pos a lograr mayor precisión, mirada sistémica y efectividad. Las mismas fueron: ¿Es posible esta idea? ¿Qué obstáculos podría encontrar? ¿Cómo podría superarlos?

Acuerdo: Cada líder expuso las ideas seleccionadas por cada uno, agradeciendo la colaboración de sus colegas. Se motivó a que compartieran cómo se sentían con estas ideas.

Sumario: Se repasaron las ideas elegidas por cada líder, se celebró el trabajo realizado en sinergia y el gran avance hacia la definición de herramientas de gestión para Imprimiendo Sueños que promueva una mejora cuantitativa para los líderes y sus equipos.

Se invitó a los participantes a seguir trabajando en esas ideas para conformar una herramienta lo más precisa posible, para compartir en el próximo taller, logrando consenso entre los presentes. Posteriormente a la reunión se compartió una minuta con los puntos clave de la misma.

Anexo P. Bitácora del investigador – detalle de las Reuniones de Discusión Efectiva.**2° Reunión de Discusión Efectiva**

Fecha: Lunes 29 de Enero; Horario: 08hs a 10hs; Sede: Casa del Coach

Objetivos:

Previamente a la reunión, se compartió por correo electrónico a los líderes de la organización una agenda donde se detallaba el tema a abordar, a saber:

- Definición de herramientas de gestión para Imprimiendo Sueños

La reunión contempló los siguientes pasos con sus respectivos desarrollos (Ver ANEXOS XVIII):

Introducción: Se dio la bienvenida al equipo, se compartieron los acuerdos operativos consensuados. Se invitó a los participantes a exponer de manera oral, la herramienta de gestión delineada desde su rol para Imprimiendo Sueños.

Extracción: A partir de lo expuesto, se invitó a reflexionar sobre dichas herramientas en función a su contribución con la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la mirada sistémica de la organización. Se tomó nota de lo expuesto según cada proceso delineado. Se propuso una dinámica de visualización, invitando a los líderes a imaginar cómo sería Imprimiendo Sueños con cada herramienta expuesta implementada. Se obtiene un rescate de lo observado por los líderes de cada proceso.

Cada líder a cargo de su herramienta particular, tomó notas de los aportes de sus colegas y de sus propios aportes, y se propuso detectar oportunidades de mejora. Se hizo una puesta en común por herramienta. En cada exposición, se compartieron las siguientes preguntas: ¿Es clara esta herramienta? ¿Es posible esta herramienta? ¿A quiénes involucra? ¿Qué recursos necesita? ¿Cómo podría ser más efectiva? Nuevamente, cada líder toma notas de lo que aportan sus colegas. Luego, se ofrecieron otros 10 minutos para delinear la herramienta lo más específica posible.

Anexo P. Bitácora del investigador – detalle de las Reuniones de Discusión Efectiva.

Acuerdo: Se procedió a exponer ante los colegas las herramientas delineadas y se propuso la búsqueda de consenso. A fin de asegurar el consenso, se compartieron las siguientes preguntas: ¿Cómo será Imprimiendo Sueños tras la implementación de estas herramientas? ¿Por qué? Se apeló al compromiso de cada líder en el desarrollo e implementación de la herramienta delineada, en los tiempos pautados.

Sumario: Se realizó un recorrido de la reunión, destacando las herramientas consensuadas, sus responsables y fechas de implementación. Al tratarse de la última reunión, se ofreció un espacio de reflexión acerca de lo experimentado en los talleres y las reuniones, y el agradecimiento del investigador. Posteriormente a la reunión se compartió una minuta con los puntos clave de la misma.



Anexo Q. Plan de Acción: Taller de Reuniones Efectivas

Taller Reuniones Efectivas

REUNIONES INFORMATIVAS

- Variedad de temas y circunstancias.
- Objetivo: Transmitir información, (transmitir a los integrantes información que ellos no tienen; obtener información de los integrantes del grupo; una mezcla de ambas cosas)
- La transmisión de la información podrá ser en un solo sentido, ya sea del conductor hacia los integrantes del grupo o de los integrantes del grupo hacia el conductor.
- Su éxito dependerá de si la información ha sido adecuadamente transmitida.
- NO requieren acuerdo de los integrantes del grupo.

Taller Reuniones Efectivas

REUNIONES DE DISCUSIÓN

- Si requieren acuerdo; acuerdo que haya sido logrado por medio de un proceso participativo con la intervención de todos los integrantes del grupo.
- El ingrediente esencial de la reunión de discusión es el intercambio y la integración de las ideas y opiniones de los integrantes del grupo.
- Su éxito dependerá en lograr el intercambio y la integración de ideas y opiniones de los participantes.
- 4 ETAPAS: introducción, Extracción, Acuerdo y Sumario.

Taller Reuniones Efectivas

REUNIONES DE DISCUSIÓN

1. Introducción: El conductor define el propósito de la reunión; da información pertinente; aclara objetivos; y enfoca la atención del grupo en el tema central.
2. Extracción: El grupo entra en la discusión. Se expresan ideas y opiniones; se introduce nueva información, y se hacen las aclaraciones necesarias.
3. Acuerdo: El grupo evalúa las diversas propuestas y la información de que ahora dispone, y por medio de la discusión y la aclaración, llega a un acuerdo.
4. Sumario: El conductor reitera los puntos más destacados. Pone énfasis, en particular, en el acuerdo a que se ha llegado, relacionándolo con el objetivo de la reunión.

Taller Reuniones Efectivas

REUNIONES DE DISCUSIÓN


ANÁLISIS PRELIMINAR

1. Describir la situación actual.
2. ¿Debería ser tratada en una reunión de discusión? ¿por qué?
3. ¿Qué resultado logre?
4. ¿Qué personas deberían participar en la reunión?
5. ¿Qué información debe dar a los participantes antes de la reunión?
6. ¿Cómo voy a introducir el tema a ser tratado?
7. ¿Qué objetivos/deliberaciones frente al grupo?
8. ¿Qué aspectos de la situación deberán ser cubiertos para alcanzar el/los objetivos?
9. ¿Qué información debería presentar para introducir estos aspectos?
10. ¿Cómo voy a extraer hechos/ideas y opiniones de miembros con tales aspectos?
11. ¿Cómo voy a poner al grupo a evaluar hechos, ideas y opiniones de tal manera que se alcancen los objetivos de la reunión?

Taller Reuniones Efectivas

Acuerdos Operativos

PRE REUNIÓN



Taller Reuniones Efectivas

ACUERDOS OPERATIVOS

- Crean comprensión y expectativas comunes entre los miembros del equipo.
- Promueven la conducta deseable en cada miembro.
- Intensifican la auto-dirección del equipo.
- Llevan un registro por escrito de las pautas.


KEEP CALM AND Follow the Golden Rules

Anexo Q. Plan de Acción: Taller de Reuniones Efectivas

Taller Reuniones Efectivas

CHECK IN


- Instancia de chequeo de los participantes del equipo.
- Se realiza uno a uno, se puede invitar a:
 - Comentar cómo se siente.
 - Cómo viene a la reunión
 - Expectativas
 - A qué se compromete
- Sirve para percibir y calibrar el clima del equipo, y alinear a todos con el sentido de la reunión. También permite estar atentos a situaciones particulares de los participantes. Además promueve la participación y la escucha.



Taller Reuniones Efectivas

Definir Roles

PRE REUNIÓN



Taller Reuniones Efectivas

My role is COORDINADOR

Antes de la reunión:
El coordinador planea la reunión junto con el facilitador y él escribe contestando las siguientes preguntas:

- ¿POR QUÉ se llama a la reunión? ¿CUAL es la agenda de la reunión?
- ¿QUIÉN debe participar y que rol va a jugar?
- ¿CUÁNDO se debe enviar la agenda?
- ¿CUÁNTO tiempo va a durar?
- ¿DÓNDE se hará la reunión? ¿Es un sitio adecuado?
- ¿CÓMO se podría desarrollar la reunión?

Taller Reuniones Efectivas

Agenda del Día

Agenda para la Reunión del Equipo

1. Revisión de Agenda
2. Reconocimiento a miembros del equipo
3. Revisión del desempeño
4. Revisión de puntos de acción actual
5. Solución de problemas
6. Puntos del Plan de Acción
7. Intercambio de Información
8. Planificación de la agenda de la siguiente reunión

Tiempo aproximado: __min.

Tiempo aproximado: __min.

Tiempo aproximado: __min.


Tiempo aproximado: __min.

Tiempo aproximado: __min.

Tiempo aproximado: __min.

Tiempo aproximado: __min.

Tiempo aproximado: __min.



Taller Reuniones Efectivas

My role is COORDINADOR

Durante la reunión:

- **VELAR POR EL CONTENIDO**
- Estar al servicio del grupo
- Ayudar y asistir al grupo a llegar a sus propias conclusiones
- Ayudar al grupo a compartir sus conocimientos y experiencias
- No dar respuestas, mantener el rol lo más neutral posible.
- Mantener un ambiente que aliente la participación.
- Mantener al grupo en el tema
- Ayudar al grupo a lograr consenso
- Mantener a todos trabajando en lo mismo, de la misma manera y al mismo tiempo, enfocados hacia el mismo objetivo.

Taller Reuniones Efectivas

My role is ESCRIBA

- Escuchar atentamente
- Resumir con precisión lo que se dice
- Escribir con claridad
- Registrar los puntos clave
- Preguntar a los directos de clarificar el contenido de los conceptos captados. (¿Refleja esto resumirlo que puedes de decir?)
- Compartir al finalizar la reunión los temas abordados al Coordinador para su difusión.

Anexo Q. Plan de Acción: Taller de Reuniones Efectivas

Taller Reuniones Efectivas



- **VELA POR EL PROCESO**
- Participa en el diseño y la planificación de la reunión
- Hace cumplir los acuerdos operativos de la reunión
- Mantiene la reunión bajo control
- Se asegura que todos tengan la oportunidad de participar
- Es sensible al nivel emocional de la reunión e interviene de ser necesario
- Monitorea el proceso de la reunión
- Monitorea el tiempo (Time Keeper) asignado a cada tema y avisa previo y al finalizar el tiempo asignado.
- Se mantiene totalmente NEUTRAL

Taller Reuniones Efectivas

LAS HABILIDADES DEL FACILITADOR PARA LA TOMA DE DECISIONES PARTICIPATIVA



Estimular la participación plena

- Promover el entendimiento mutuo
- Fomentar soluciones abarcativas
- Enseñar nuevas habilidades de pensamiento

Aprendizaje personal

- Equipos efectivos
- Acuerdos sustentables

La misión del facilitador es ayudar a que todos alcancen la mejor calidad de pensamiento. Los valores participativos sustentan el pensamiento creativo y serio de individuos comprometidos que pueden trabajar conjuntamente para tomar decisiones sabias.

Taller Reuniones Efectivas

METODOLOGÍAS DE EXTRACCIÓN EN REUNIÓN



Taller Reuniones Efectivas

BRAINSTORMING



ESTRATEGIA DE WALT DISNEY



POSICIÓN VS INTERÉS (Harvard University)



GANAR - GANAR



Taller Reuniones Efectivas

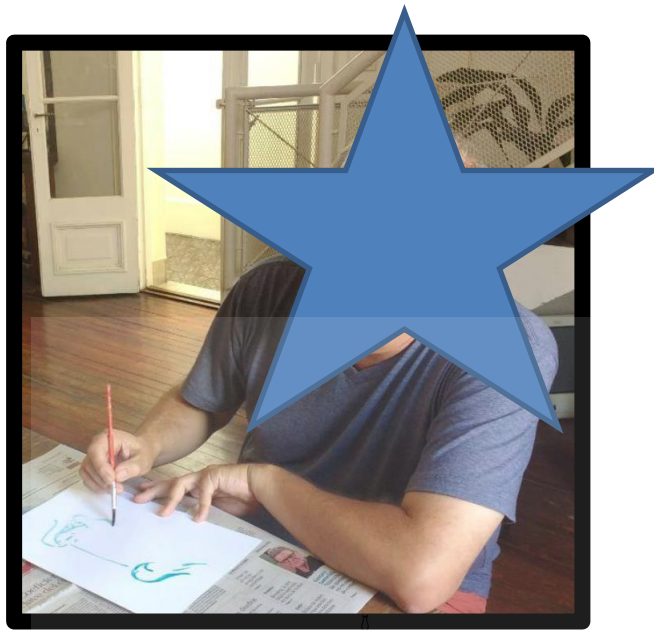
MEETINGS SINS



Taller Reuniones Efectivas

- Pecado n° 1: la gente no toma las reuniones seriamente.
- Pecado n° 2: las reuniones son muy largas.
- Pecado n° 3: la gente se va por las ramas.
- Pecado n° 4: nada sucede cuando la reunión finaliza.
- Pecado n° 5: la gente no dice la verdad.



Anexo R. Plan de Acción: Imágenes

Anexo S Resultados encuesta post intervención, mayo 2018

Cuestionario sobre aprendizaje organizacional	1. Nunca			2. Casi Nunca			3. A veces			4. Casi Siempre			5. Siempre			
1. En esta empresa las personas dicen lo que piensan	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	3	12	33,33	6	30	66,66	EXPRESIÓN DE IDEAS
2. En mi equipo de trabajo doy mi opinión aunque no sepa si va a ser apoyada	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	2	8	22,22	7	35	77,77	
3. Creo que en esta empresa las personas se guardan su opinión si es contraria a la de la mayoría	4	4	44,44	5	10	55,55	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	
4. Los directivos de la empresa no cumplen sus promesas	0	0	0,00	7	14	77,77	2	6	22,22	0	0	0,00	0	0	0,00	COHERENCIA PENSAMIENTO/ACCIÓN
5. En esta empresa hay diferencia entre lo que se dice y lo que se hace	2	2	22,22	6	12	66,66	1	6	11,11	0	0	0,00	0	0	0,00	
6. En una discusión se dice aquello que se considera "políticamente correcto"	0	0	0,00	3	6	33,33	5	15	55,55	1	4	11,11	0	0	0,00	
7. El discurso de la dirección está alejado de la realidad de la empresa	7	7	77,77	2	4	22,22	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	
Cuestionario sobre Factores de Contexto	1. Nunca			2. Casi Nunca			3. A veces			4. Casi Siempre			5. Siempre			
8. Considero que las relaciones interpersonales entre compañeros son satisfactorias	0	0	0,00	0	0	0,00	2	6	22,22	7	28	77,77	0	0	0,00	SATISFACCIÓN
9. Creo que en esta empresa la gente se siente a gusto con el trabajo que realiza	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	6	24	66,66	3	15	33,33	
10. Estoy satisfecho con el estilo de dirección de mi supervisor directo	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	7	28	77,77	2	10	22,22	
11. Confío en mis compañeros	0	0	0,00	0	0	0,00	1	3	11,11	3	12	33,33	5	25	55,55	CONFIANZA
12. Creo que los directivos confían en las capacidades de sus trabajadores	0	0	0,00	0	0	0,00	1	3	11,11	5	20	55,55	3	15	33,33	
13. Me cuesta saber la opinión que mi director tiene sobre mí	5	5	55,55	4	8	44,44	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	
14. Mis compañeros saben lo que opino de ellos	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	3	12	33,33	6	30	66,66	COMUNICACIÓN
15. Las decisiones importantes se transmiten eficazmente	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	3	12	33,33	6	30	66,66	
16. Se hace tiempo para hablar de temas relevantes	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	3	12	33,33	6	30	66,66	
17. Estar bien informado requiere un esfuerzo personal importante	3	3	33,33	6	12	66,66	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	
18. Los canales de comunicación son insuficientes	2	2	22,22	7	14	77,77	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	
19. La gente está al corriente de los sucesos en la empresa	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	6	24	66,66	3	15	33,33	
Cuestionario sobre Rendimiento de la Organización	1. Nunca			2. Casi Nunca			3. A veces			4. Casi Siempre			5. Siempre			
20. Creo que los objetivos de la organización son alcanzados plenamente	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	5	20	55,55	4	20	44,44	RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN
21. En esta empresa los recursos no se aprovechan eficazmente	0	0	0,00	5	10	55,55	4	12	44,44	0	0	0,00	0	0	0,00	
22. Esta empresa evoluciona más rápidamente que sus competidores	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	1	4	11,11	8	45	88,88	
23. Creo que esta empresa es un ejemplo de buena coordinación entre sus miembros	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	4	16	44,44	5	25	55,55	
24. Esta empresa es capaz de reinventarse a sí misma	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	2	8	22,22	7	35	77,77	


Anexo T. Análisis de resultados encuestas pre y post intervención, mayo 2018

		PRE ENCUESTA		POST ENCUESTA		PORCENTAJE DE MEJORA	
Cuestionario sobre aprendizaje organizacional		POSITIVA	NEGATIVA	POSITIVO	NEGATIVO	POSITIVO	NEGATIVO
1. En esta empresa las personas dicen lo que piensan	EXPRESIÓN DE IDEAS	30		42		40%	
2. En mi equipo de trabajo doy mi opinión aunque no sepa si va a ser apoyada		33		43		30%	
3. Creo que en esta empresa las personas se guardan su opinión si es contraria a la de la mayoría			33		14		58%
4. Los directivos de la empresa no cumplen sus promesas	COHERENCIA PENSAMIENTO/ACCIÓN		32		20		38%
5. En esta empresa hay diferencia entre lo que se dice y lo que se hace			31		20		35%
6. En una discusión se dice aquello que se considera “políticamente correcto”			30		25		17%
7. El discurso de la dirección está alejado de la realidad de la empresa			26		11		58%
Cuestionario sobre Factores de Contexto							
8. Considero que las relaciones interpersonales entre compañeros son satisfactorias	SATISFACCIÓN	23		34		48%	
9. Creo que en esta empresa la gente se siente a gusto con el trabajo que realiza		26		39		50%	
10. Estoy satisfecho con el estilo de dirección de mi supervisor directo		28		38		36%	
11. Confío en mis compañeros	CONFIANZA	24		40		67%	
12. Creo que los directivos confían en las capacidades de sus trabajadores		22		38		73%	
13. Me cuesta saber la opinión que mi director tiene sobre mí	COMUNICACIÓN		30		13		57%
14. Mis compañeros saben lo que opino de ellos		23		42		83%	
15. Las decisiones importantes se transmiten eficazmente		29		42		45%	
16. Se hace tiempo para hablar de temas relevantes		29		42		45%	
17. Estar bien informado requiere un esfuerzo personal importante			28		15		46%
18. Los canales de comunicación son insuficientes			37		16		57%
19. La gente está al corriente de los sucesos en la empresa		28		39		39%	
Cuestionario sobre Rendimiento de la Organización							
20. Creo que los objetivos de la organización son alcanzados plenamente	RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	31		40		29%	
21. En esta empresa los recursos no se aprovechan eficazmente			30		22		27%
22. Esta empresa evoluciona más rápidamente que sus competidores		38		49		29%	
23. Creo que esta empresa es un ejemplo de buena coordinación entre sus miembros		25		41		64%	
24. Esta empresa es capaz de reinventarse a sí misma		38		43		13%	

Anexo U. Planilla de Flujo de Fondos Bancarios (Fuente: Imprimiendo Sueños)

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO												
	14/5/2018	15/5/2018	16/5/2018	17/5/2018	18/5/2018	19/5/2018	20/5/2018	21/5/2018	22/5/2018	23/5/2018	24/5/2018	25/5/2018
Saldo	1.036.000,0	46.596,5	140.268,7	300.644,0	293.702,1	1.149.026,8	873.837,1	1.080.509,7	1.006.496,5	1.628.965,6	1.419.869,9	1.573.362,3
Materia prima		411.172,0			1.346.971,4							1.353.980,3
Materia prima			744.971,0									330.434,8
Materia prima						1.587.840,6	291.125,6				1.035.056,7	386.465,2
Materia prima asociados					19.205,8							
Materia prima					18.968,6				128.957,2			
Materia prima y Ultr.					722.750,3				753.586,2			
Total	0,0	411.172,0	744.971,0	18.968,6	2.088.927,5	1.587.840,6	291.125,6	0,0	882.543,5	0,0	1.035.056,7	2.070.880,3
Total												-120.000,0
Sueldos mensuales	-12500	-162.843,7	-152.283,6		-107.554,0	-62.400,0						
Aguinaldos		-4.582,2			-718.147,5	-611.672,2						
Vacaciones												
Liquidaciones Finales						-10.000,0	-20.740,5	-14.167,0		-22.287,0	-56.242,0	
Juicios Laborales			-37.500,0				-20.000,0					
Cargas Sociales												
AFIP	-784.000,0		-104.089,9								-475.000,0	
Obra Social							-4.000,0			-102.520,8	-23.440,7	
Empleados de Comercio	-39.403,5											
Total RHH	-835.903,5	-167.425,9	-293.873,5	0,0	-825.701,5	-684.072,2	-44.740,5	-14.167,0	0,0	-124.807,8	-554.682,7	-120.000,0
papelera cuyen	-100.000,0	-148.900,8	-99.586,8		-295.801,7				-197.867,8		-250.000,0	-939.500,2
Iazcam						-1.092.060,7						
papelera san cristóbal			-137.957,7									
Stenfar SAIC									-38.567,7			
Casa Hutton												
Total Materia Prima	-100.000,0	-148.900,8	-237.544,5	0,0	-295.801,7	-1.092.060,7	0,0	0,0	-236.435,5	0,0	-250.000,0	-939.500,2

Total insumos productivos	-15.000,0	0,0	-5.862,2	0,0	-22.674,4	-22.914,0	0,0	-12.387,3	0,0	0,0	0,0	-20.000,0
cheques			-38.298,7	-10.119,3						-9.895,3		-6.003,1
Ayusa								-43.287,9			-56.881,6	
federal service					-20.000,0				-22.546,9			
xerox												-33.000,0
chemical												-5.500,0
seguros					-50.000,0					-50.000,0	-10.000,0	-10.000,0
varios					-18.968,0	-30.122,6	-2.492,4			-4.610,0		-36.781,0
honorarios										-10.666,7		
abogado												
contador												
Luz												-6.600,0
municipalidad munro												-6.000,0
Linea telefónica												-14.633,0
PERSONAL												
transporte bielela												
Alquiler Taller							-10.511,0					
Total Gs Fijos y Varios	0,0	0,0	-38.298,7	-10.119,3	-88.968,0	-30.122,6	-13.003,4	-43.287,9	-22.546,9	-75.172,0	-66.881,6	-118.517,1
provincia												
nacionigarantizar												
nacion sola firma												
galicia												
santander												
ciudad												
xerox												-414.480,0
BBVA	-15.500,0	-964,7										
Gs. Bancos	-23.000,0	-208,3	-9.016,9	-15.791,2	-457,4	-33.860,7	-26.709,2	-4.171,0	-1.092,0	-9.115,9	-10.000,0	-10.000,0
Total Financieros	-38.500,0	-1.173,0	-9.016,9	-15.791,2	-457,4	-33.860,7	-26.709,2	-4.171,0	-1.092,0	-9.115,9	-10.000,0	-424.480,0
Total Egresos	-989.403,5	-317.499,7	-584.595,8	-25.910,5	-1.233.602,9	-1.863.030,3	-84.453,1	-74.013,2	-260.074,3	-209.095,7	-881.564,3	-1.622.497,3
Saldo	46.596,5	140.268,7	300.644,0	293.702,1	1.149.026,8	873.837,1	1.080.509,7	1.006.496,5	1.628.965,6	1.419.869,9	1.573.362,3	2.021.745,2

Anexo V. Órdenes de Trabajo (Fuente: Imprimiendo Sueños)

ORDEN N: _____

FECHA: _____

CLIENTE: _____

CONTACTO: _____

PIEZA: _____

CANTIDAD: _____

FORMATO: _____

COLORES: _____

PAPEL: _____


TERMINACION: _____

OTROS: _____

FECHA DE ENTREGA: _____

PRESUPUESTO A CARGO DE: _____

PRODUCCION A CARGO DE: _____



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Anexo W. Carátula Órdenes de Trabajo (Fuente: Imprimiendo Sueños)

The image shows two order forms from 'Imprimiendo Sueños' placed on a green patterned background. A ruler is positioned vertically between the two forms. The top form is for 'CLIENTE: Falcone' and the bottom for 'CLIENTE: Promote'. Both forms have handwritten details and are marked with blue stars. The bottom form includes a large watermark of the 'UNIVERSIDAD DEL SALVADOR' logo.

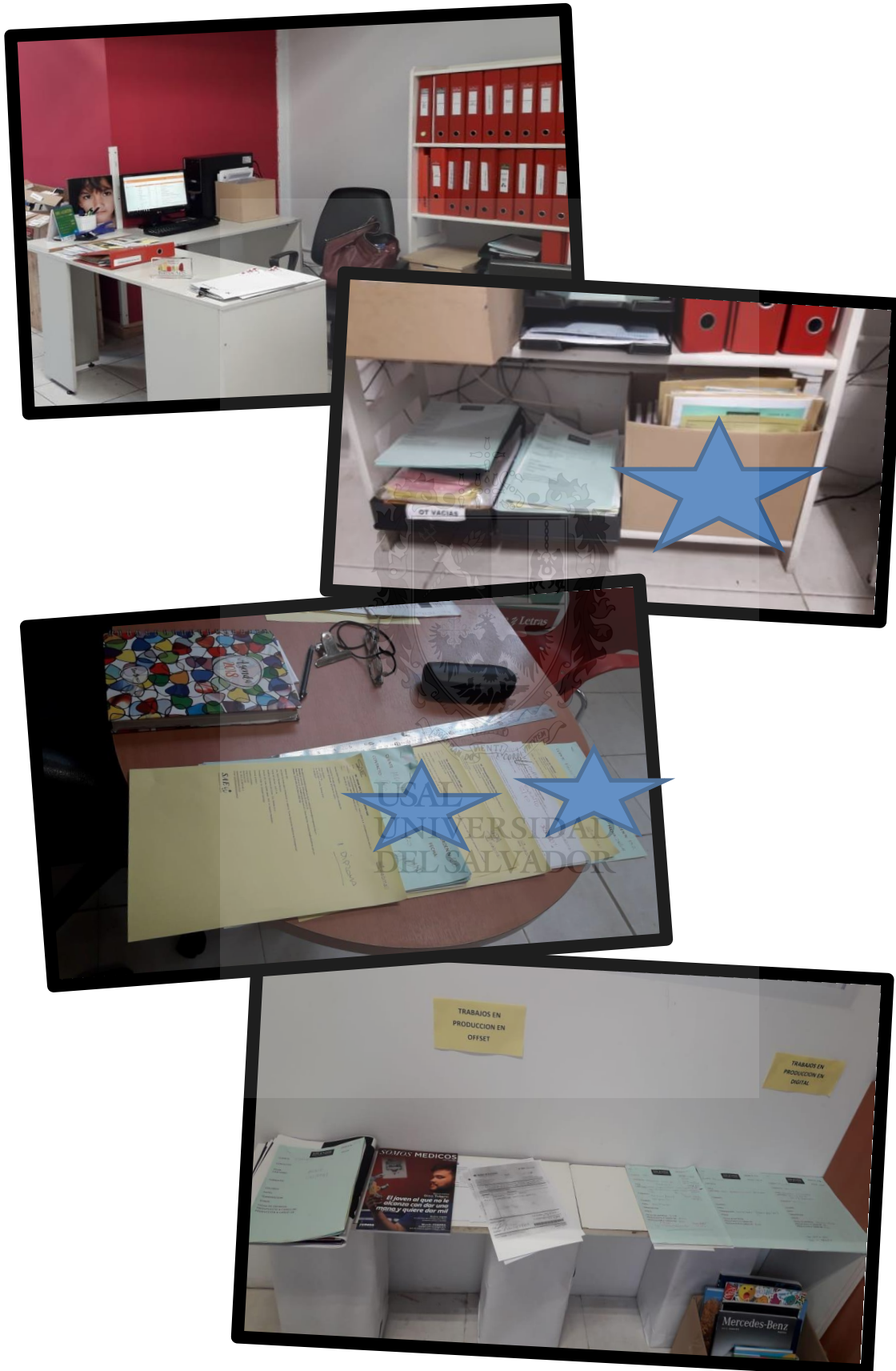
Form 1 (Top):

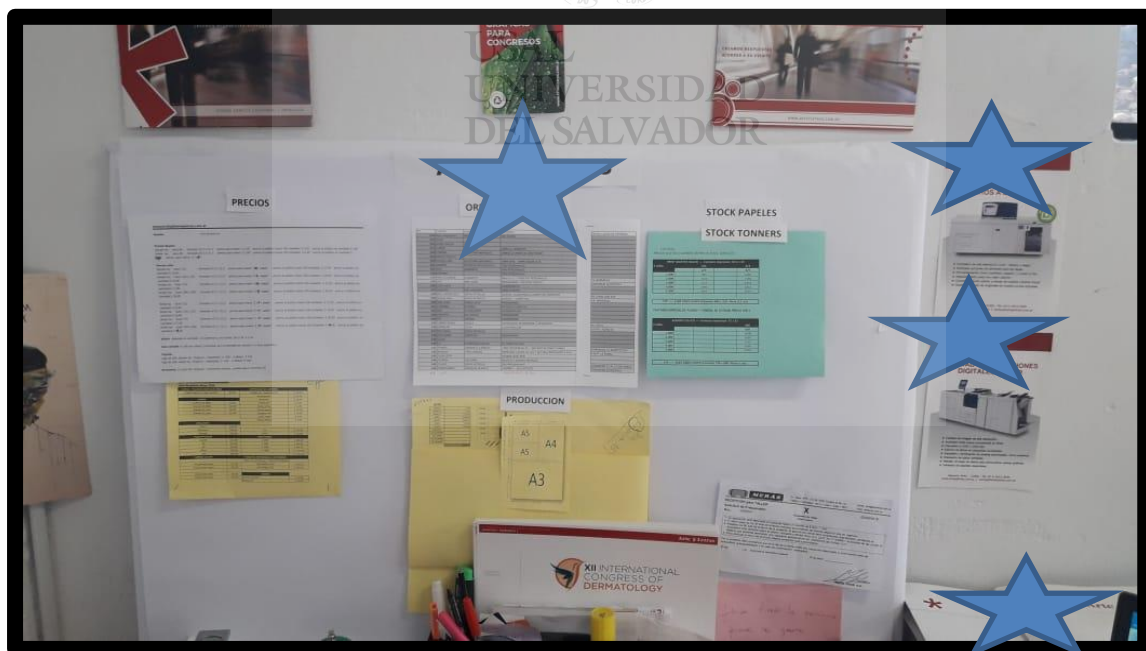
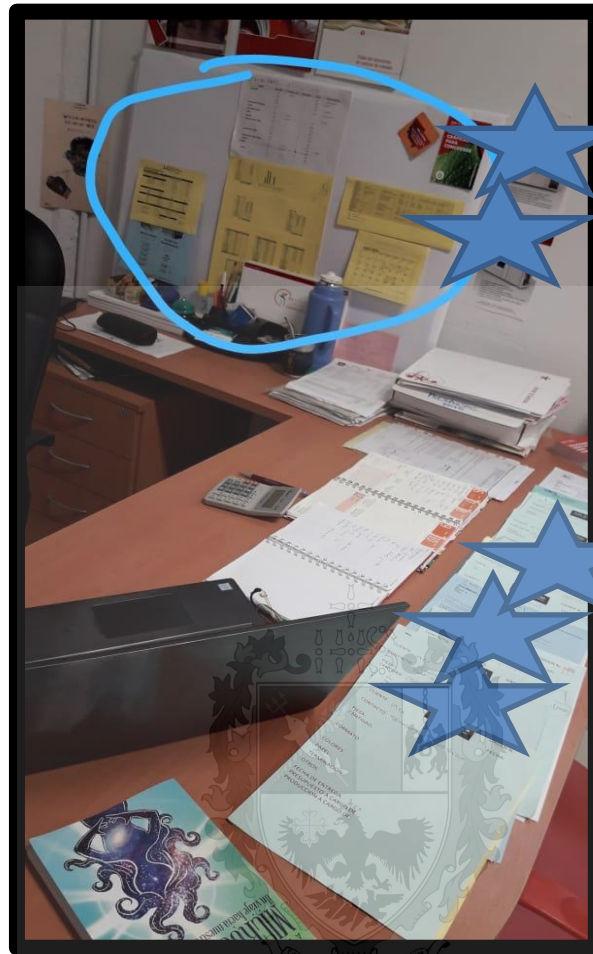
- CLIENTE: Falcone
- CONTACTO:
- PIEZA:
- CANTIDAD: 500
- FORMATO: 8x3 cm
- COLORES:
- PAPEL:
- TERMINA:
- OTROS:
- FECHA D:
- PRESUP:
- PRODUC:

Form 2 (Bottom):

- CLIENTE: Promote
- CONTACTO: Marcelo / Lucio
- PIEZA: trasetos Personales
- CANTIDAD: 200 unid Promote
300 unid Expopyme
- FORMATO: 8x3 cm
- COLORES:
- PAPEL:
- TERMINA:
- OTROS:
- FECHA D:
- PRESUP:
- PRODUC:

Watermark: UNIVERSIDAD DEL SALVADOR

Anexo X. Órdenes de Trabajo – Espacio Físico (Fuente: Imprimiendo Sueños)

Anexo Y. Cartelera Informativa (Fuente: Imprimiendo Sueños)

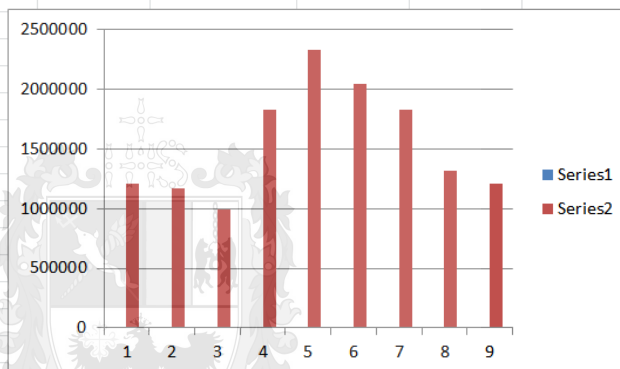
Anexo Z. Planillas de Registro Máquinas

Centro de Copiado (Fuente: Imprimiendo Sueños)

2016	COPIAS BYN		2017	COPIAS BYN		2018	COPIAS BYN
ENERO	88.563		ENERO	96.897		ENERO	110.108
FEBRERO	91.082		FEBRERO	76.937		FEBRERO	71.408
MARZO	135.827		MARZO	117.819		MARZO	
ABRIL	138.458		ABRIL	82.818		ABRIL	
MAYO	125.142		MAYO	36.502	AL 10/05	MAYO	
JUNIO	103.306		JUNIO	77.559		JUNIO	
JULIO	91.478		JULIO	87.937		JULIO	
AGOSTO	133.467		AGOSTO	135.285		AGOSTO	
SEPTIEMBRE	121.841		SEPTIEMBRE	119.067		SEPTIEMBRE	
OCTUBRE	119.158		OCTUBRE	139.580		OCTUBRE	
NOVIEMBRE	95.337		NOVIEMBRE	144.839		NOVIEMBRE	
DICIEMBRE	75.572		DICIEMBRE	94.685		DICIEMBRE	
TOTALES	1.319.231		TOTALES	1.209.925		TOTALES	

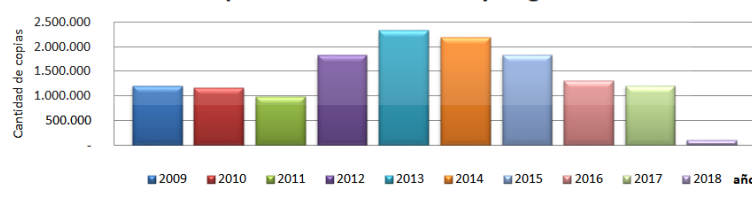
HISTORIAL

2009	1207006
2010	1167627
2011	997195
2012	1829316
2013	2329837
2014	2043293
2015	1832940
2016	1319231
2017	1209925



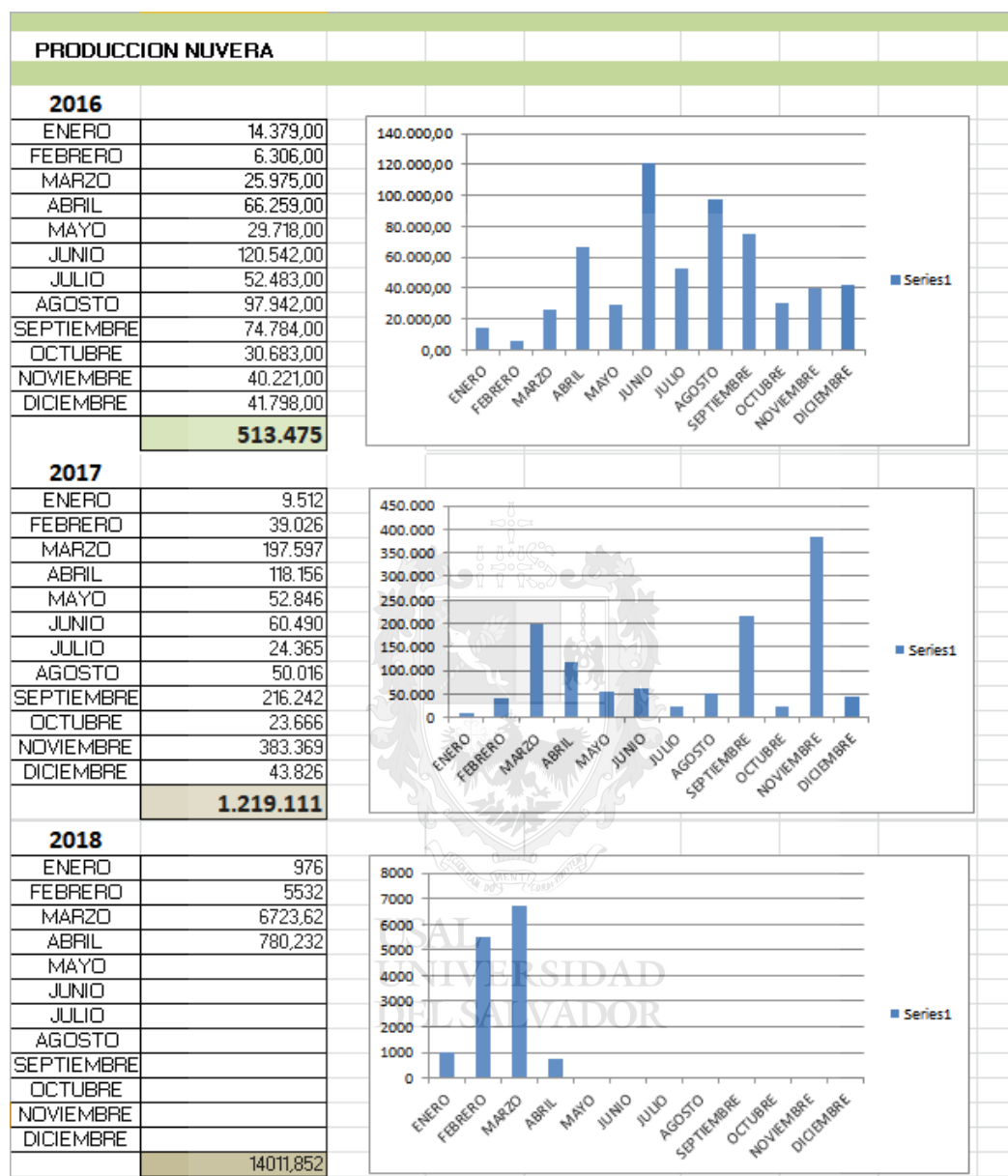
Copias del Centro de Copiado Blanco y Negro											
Meses	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Enero	32934	107565	68684	78924	101668	153056	112796	88563	96897	110108	
Febrero	87851	87218	26758	93573	104858	153010	126797	91082	76937	71408	
Marzo	86739	90508	36717	113709	149973	129814	133750	135827	117819		
Abril	88415	182427	95962	175809	219091	218616	173774	138458	82818		
Mayo	93721	145656	80019	108229	240509	225202	126148	125142	36502		
Junio	175403	128597	118394	223837	192198	177672	145582	103306	77559		
Julio	100436	115668	111380	160697	194086	168618	131453	91478	87937		
Agosto	103099	51659	112593	149886	230260	217808	149982	133467	135285		
Septiembre	119310	85963	11611	215477	247849	213323	152372	121841	119067		
Octubre	100432	49238	88202	188598	241037	177430	183245	119158	139580		
Noviembre	150761	73128	142449	188066	236619	208744	203005	95337	144839		
Diciembre	67905	50000	104426	132511	171689	145766	194032	75572	94685		
Totales	1.207.006	1.167.627	997.195	1.829.316	2.329.837	2.189.059	1.832.936	1.319.231	1.209.925	110.108	

Copias del Local en Blanco y Negro



Anexo Z. Planillas de Registro Máquinas

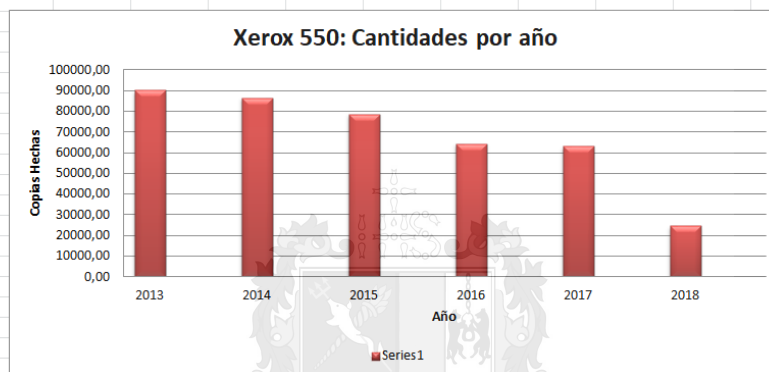
Taller (Fuente: Imprimiendo Sueños)



Anexo Z. Planillas de Registro Máquinas

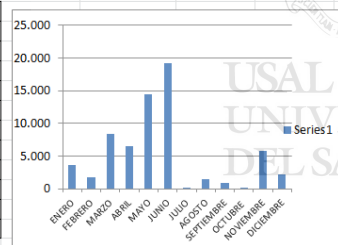
Taller (Fuente: Imprimiendo Sueños)

Año	2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
Meses	Hechas3	Tiradas2	Hechas4	Tiradas3	Hechas5	Tiradas4	Hechas6	Tiradas	Hechas	Tiradas	Hechas	Tiradas	Hechas	Tiradas
Enero			1815,00	-164,00	1859,00	-55,00	2450,00	165,00	1968,00	-21,00	3749,00	-102,00	8646,00	-134,00
Febrero			9068,00	-39,00	1528,00	-25,00	2245,00	16,00	1960,00	-331,00	1799,00	-48,00	10933,00	-143,00
Marzo			1730,00	-74,00	3210,00	-77,00	6182,00	175,00	2155,00	-64,00	8477,00	-67,00	5297,00	-14,00
Abril			3549,00	-188,00	3376,00	-71,00	4115,00	51,00	7746,00	-133,00	6632,00	-80,00		
Mayo			10489,00	-218,00	4155,00	-171,00	17163,00	423,00	7238,00	-181,00	14722,00	-278,00		
Junio			11038,00	-56,00	7101,00	-126,00	3648,00	53,00	4893,00	-139,00	17858,00	-105,00		
Julio			3083,00	-113,00	5800,00	-281,00	2654,00	135,00	3313,00	-34,00	190,00	-4,00		
Agosto			2910,00	-88,00	10444,00	-266,00	3774,00	48,00	10705,00	-87,00	1412,00	-10,00		
Septiembre	3327,00		7287,00	-223,00	17274,00	-625,00	3917,00	204,00	10702,00	-82,00	899,00	-8,00		
Octubre	11036,00		4439,00	-534,00	21042,00	-502,00	13467,00	210,00	10188,00	-63,00	133,00	-1,00		
Noviembre	17694,00		33096,00	-2054,00	7938,00	-67,00	15389,00	406,00	3679,00	-59,00	5827,00	-21,00		
Diciembre	3498,00		5733,00	-194,00	5052,00	-4,00	1802,00	25,00	1069,00	-40,00	2258,00	-33,00		
Totales	35.555,00		94.237,00	-3.945,00	88.779,00	-2.270,00	76.806,00	1.911,00	65.616,00	-1.234,00	63.956,00	-757,00	24876,00	-291,00
Subtotal			90292,00		86509,00		79717,00		64382,00		53199,00		24595,00	



XEROX 550

2017	Copias	Pliegos
ENERO	3.649	3748
FEBRERO	1.753	1799
MARZO	8.411	8477
ABRIL	6.526	6632
MAYO	14.443	14722
JUNIO	19.259	17858
JULIO	190	190
AGOSTO	1.412	1405
SEPTIEMBRE	891	899
OCTUBRE	131	133
NOVIEMBRE	5.806	5827
DICIEMBRE	2.203	2258
	64674	

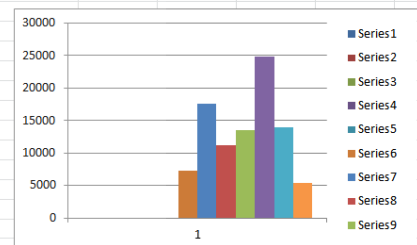


XEROX 550

2018	Copias	Pliegos
ENERO	8646	8400
FEBRERO	10933	10790
MARZO		
ABRIL		
MAYO		
JUNIO		
JULIO		
AGOSTO		
SEPTIEMBRE		
OCTUBRE		
NOVIEMBRE		
DICIEMBRE		
	19579	19190

RICOH 5100

2017	pliegos
ENERO	0
FEBRERO	0
MARZO	0
ABRIL	0
MAYO	0
JUNIO	7240
JULIO	17532
AGOSTO	11258
SEPTIEMBRE	13458
OCTUBRE	24876
NOVIEMBRE	13994
DICIEMBRE	5427
	93845



RICOH 5100

2018	pliegos	copias
ENERO	12832	12828
FEBRERO	61665	59348
MARZO		
ABRIL		
MAYO		
JUNIO		
JULIO		
AGOSTO		
SEPTIEMBRE		
OCTUBRE		
NOVIEMBRE		
DICIEMBRE		
	74497	72176

Anexo Z. Planillas de Registro Máquinas

Taller (Fuente: Imprimiendo Sueños)

Nuvera			XEROX 550			RICOH 5100		
2017		Copias	2017	pliegos	Copias	2017	pliegos	copias
ENERO		9.512	ENERO	3.649	3748	ENERO	0	
FEBRERO		39.026	FEBRERO	1.753	1799	FEBRERO	0	
MARZO		197.597	MARZO	8.411	8477	MARZO	0	
ABRIL		118.156	ABRIL	6.526	6632	ABRIL	0	
MAYO		52.846	MAYO	14.443	14722	MAYO	0	
JUNIO		60.490	JUNIO	19.259	17858	JUNIO	7240	7240
JULIO		24.365	JULIO	190	190	JULIO	17592	17592
AGOSTO		50.016	AGOSTO	1.412	1405	AGOSTO	11258	11258
SEPTIEMBRE		216.242	SEPTIEMBRE	891	899	SEPTIEMBRE	13458	13458
OCTUBRE		23.666	OCTUBRE	131	133	OCTUBRE	24876	32420
NOVIEMBRE		383.369	NOVIEMBRE	5.806	5827	NOVIEMBRE	13994	14269
DICIEMBRE		43.826	DICIEMBRE	2.203	2258	DICIEMBRE	5427	7229
		1.219.111		64.674	63948		93845	103466
2018		Copias	2018	pliegos	Copias	2018	pliegos	copias
ENERO		976	ENERO	8400	8646	ENERO	12832	12828
FEBRERO		5532	FEBRERO	10790	10933	FEBRERO	61665	59348
MARZO		6723,62	MARZO	5515	5535	MARZO	20460	20519
ABRIL			ABRIL			ABRIL		
MAYO			MAYO			MAYO		
JUNIO			JUNIO			JUNIO		
JULIO			JULIO			JULIO		
AGOSTO			AGOSTO			AGOSTO		
SEPTIEMBRE			SEPTIEMBRE			SEPTIEMBRE		
OCTUBRE			OCTUBRE			OCTUBRE		
NOVIEMBRE			NOVIEMBRE			NOVIEMBRE		
DICIEMBRE			DICIEMBRE			DICIEMBRE		
		13231,62			25114		94957	92695

Año	Nuvera	Xerox
2014	582671	64739
2015	613151	83107
2016	513475	65873
2017	1219111	63948
2018	6508	19579